

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA  
COMPETITIVIDAD CREATIVA EN EL ÁREA  
COMERCIAL DEL BCP – AGENCIA TINGO MARÍA -  
HUÁNUCO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**ELABORADO POR**

**VARGAS TELLO ANNY ELIZABETH**

**TINGO MARÍA, PERÚ**

**2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 562342 anexo 247-FAX: (062) 561156



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 012-2018-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 23 días del mes de julio de 2018, siendo las 10:00 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de simulación de negocios y asesoría empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 159/2018-D-FCEA, de fecha 09 de julio de 2018, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD CREATIVA EN EL ÁREA  
COMERCIAL DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ-AGENCIA TINGO MARÍA HUÁNUCO

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas, Anny Elizabeth VARGAS TELLO, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO

Siendo las 11:00 a.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 23 de julio de 2018.

Dr. Víctor Chacón López  
Presidente del Jurado



Dr. Miguel Angulo Cárdenas  
Miembro

Mag. Carlos A. Silva Ríos  
Miembro

Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho  
Asesora

Nota:

- (Excelente = 19-20)
- (Muy Bueno = 16, 17, y 18)
- (Bueno = 13, 14, y 15)
- (Regular = 11, 12.)
- (Malo = 0. a 10)

## REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

### I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Título de tesis : El desarrollo organizacional y la competitividad creativa en el área comercial del Banco de Crédito del Perú – agencia Tingo María – Huánuco.  
Autor : Apellidos y nombres: **Anny Elizabeth Vargas Tello**  
DNI:47499307  
Título conducente a: Licenciado en Administración  
Año de sustentación y aprobación: 2018.  
Asesor de tesis : Leonor Huamán Camacho  
Coasesor : -.-

Programa de investigación:

2: Desarrollo Social

Línea(s) de investigación(s):

2.2: Gestión Empresarial

Lugar de ejecución:

Ciudad de Tingo María distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado y departamento de Huánuco.

Duración: Inició : mayo 2017.  
Terminó : mayo 2018.

Financiamiento:

FEDU : -. -  
Propio : s/. 3,608.00  
Otros : -. -

Tingo María, julio del 2018

.....  
Bach. Anny Elizabeth Vargas Tello  
Tesista

.....  
Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres: Blanca Tello  
Ramírez y Jorge Vargas Rengifo por su  
dedicación, Consejos, amor incondicional y  
hacer que llegue a culminar mis estudios  
universitarios y por ser una fuente de ánimo

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento:

- A mi alma Mater la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien me dio la oportunidad de formarme profesionalmente.
- A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y es especial a la Escuela Académica de Administración que a través de sus docentes contribuyeron en mi formación personal y profesional.
- A mi asesora Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho por su asesoría integral en el informe final de investigación.
- A mis jurados el Dr. Víctor Chacón López, Dr. Miguel Angulo Cárdenas, M. Sc. Carlos Alberto Silva Ríos, por su orientación y guía en la culminación del presente informe.
- Al Mg. Luis Fidel Abregú Tueros por su invaluable orientación en la parte estadística y metodológica.
- A mi esposo Starlig Arévalo Payahua por su tiempo y su paciencia, por ser mí complemento perfecto de vida.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. BASE TEÓRICA.....	11
2.1.1. Competencia y competitividad.....	11
2.1.2. Competencia y creatividad.....	12
2.1.3. Competencias laborales básicas.....	14
2.1.3.1. Capacidades cognitivas y habilidades intelectuales.....	14
2.1.3.2. Habilidades conductuales.....	15
2.1.3.3. Rasgos de personalidad.....	16
2.1.3.4. Actitudes y valores.....	17
2.1.4. Competencias y creatividad.....	18
2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.1. Cambio y desarrollo organizacional.....	20
2.2.2. Modelos de desarrollo organizacional.....	21
2.2.2.1. Modelo de desarrollo organizacional tipo GRID.....	21
2.2.2.2. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.....	22
2.2.2.3. Modelo de desarrollo organizacional 3D de Reddin.....	23
2.3. ANTECEDENTES.....	23
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4. INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	37
3.6. PROCEDIMIENTOS.....	38
IV. RESULTADOS.....	41
4.1. COMPETENCIAS CREATIVAS.....	41
4.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	53
4.3. INFLUENCIA DE LA COMPETITIVIDAD CREATIVA DE LOS COLABORADORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO, AGENCIA TINGO MARÍA.....	60
4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	62
V. DISCUSIÓN.....	65
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	74

## INDICE DE FIGURAS

1.	Elementos del desarrollo organizacional.....	21
2.	Opinión en cuanto a la normativa de catálogo de productos BCP .....	41
3.	Trabajo en equipo BCP Tingo María.....	42
4.	Conocimiento de funciones BCP agencia Tingo María.....	43
5.	Como se resuelve los conflictos en el BCP agencia Tingo María.....	44
6.	Percepción de los colaboradores de como absolver preguntas BCP Tingo María	45
7.	Utilización del correo institucional en los colaboradores .....	46
8.	Como considera la organización en sus actividades diarias.....	47
9.	Reacción del colaborador al no sentirse satisfecho el cliente.....	48
10.	Reacción del colaborador al no sentirse satisfecho el cliente.....	49
11.	Autovaloración de la comunicación oral y escrita.....	50
12.	Disposición a aprender en el trabajo.....	51
13.	Tiempo en concretar una venta.....	52
14.	Desarrollo de sus capacidades dentro de su puesto actual.....	53
15.	Autovaloración del nivel de confianza de su superior.....	54
16.	Ascenso de los colaboradores durante los últimos 6 meses.....	55
17.	Reconocimiento por parte del BCP al trabajo del colaborador.....	56
18.	Forma de recompensa al colaborador.....	57
19.	Adaptación al cambio en el banco por los colaboradores.....	58
20.	Cuando ocurre un imprevisto como le apoya el banco al colaborador.....	59
21.	Autovaloración del FEEDBACK por parte del superior.....	60
22.	Dispersión de puntajes entre las variables competitividad y desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.....	61

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Lista de agencias y colaboradores, región nor – oriente.....	34
2. Número de colaboradores según características socioeconómica.....	32
3. Coeficientes de la prueba de distribución de datos para las variables competitividad creativa y desarrollo organizacional en colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Tingo María.....	39
4. Confiabilidad del instrumento.....	40
5. Pruebas de normalidad.....	62
6. Correlaciones.....	62

## RESUMEN

El objetivo fue determinar la influencia de la competitividad creativa de los colaboradores del área comercial en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María, se aplicó un cuestionario de encuesta anónima con ítems mixtos (opción múltiple, Likert) en un momento (diciembre 2017) en n=26 colaboradores. En el grupo predominaron las mujeres (73,08%), con  $\geq 6$  a 11 años de servicios el 55,8%; edades entre 23-40 años (92,31%) y con ingresos mensuales promedio de s/.1001.00-3,000.00 soles, el 65,38%. Las técnicas estadísticas empleadas fueron la prueba “W” de Shapiro Wilk, el coeficiente “r” de Pearson y la prueba “t” de Student. Los resultados indican: a) la competitividad creativa de los colaboradores influye significativamente en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú ( $r=0,385$ ; con  $p<0,016$ ) pero explicando apenas el 30,64% de su variación en el desarrollo organizacional ( $R^2=0,8285$ ) y la diferencia del 69,36% de cambios, se deben a otros factores tales como la orientación sistémica, la actuación del líder como agente de cambio, la formación de equipos, la retroalimentación y el aprendizaje experiencial; b) la competitividad creativa a nivel global no tienen diferencia según el género ( $t=0,666$ ; para  $p<0,512$ ). Comparando entre las categorías de respuesta más favorables, entre otros aspectos, los varones presentan mejores habilidades que las mujeres para concretizar más rápido las ventas (71,4% vs 63,0%), que en habilidades empáticas para resolver dificultades destacan ligeramente los varones respecto las mujeres (57,1% vs 52,6%).

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos. Competitividad creativa. Desarrollo organizacional. Área Comercial. Colaboradores.

## ABSTRACT

The objective was to determine the influence of the creative competitiveness among the collaborators from the commercial area in the organizational development of the Banco de Crédito in Peru, Tingo María agency; an anonymous questionnaire was given with mixed items (multiple choice, Likert), at one time (December 2017), for n=26 collaborators. Women were predominate in the group (73.08%), with 55.8% having  $\geq 6$  to 11 years of service; ages were 23-40 years (92.31%) and with 65.38% having average monthly incomes of S/. 1001.00-3,000.00 soles. The statistical techniques used were the Shapiro Wilk “W” test, the Pearson “r” coefficient and the student “t” test. The results indicate: a) the creative competitiveness of the collaborators significantly influences the organizational development of the Banco de Crédito in Perú ( $r=0.385$ ; con  $p<0.016$ ) but barely explains 30.64% of the variation of the organizational development ( $R^2=0.8285$ ) and the difference of 69.36% in changes is due to other factors such as systemic orientation, the action of the leader, as an agent of change, the formation of teams, feedback and experiential learning; b) the creative competitiveness, at a global level, has no difference according to the genre ( $t=0.666$ ; for  $p<0.512$ ). Within the most favorable response categories, comparing, among other aspects, that men present more abilities than women to complete sales more quickly (71.4% vs 63.0%) and that in empathetic abilities for resolving difficulties, men stand out slightly, with respect to women (57.1% vs 52.6%).

**Keywords:** Human resource management, creative competitiveness, organizational development, commercial area, collaborators

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

A nivel de las empresas financieras tanto bancarias como no bancarias, la innovación, el uso y desarrollo de las tecnologías son consideradas una fuente singular de competitividad, pues aprueban a las empresas el generar capacidades que permiten que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Solari, 2013). Por ello las empresas que innovan de forma efectiva crecen de forma más sostenida en sus ventas, tienen una menor rotación de sus empleados y más facilidad para contratar buenos empleados, consiguen un precio superior en el mercado gracias a la diferenciación que proporciona la innovación y generan un mayor flujo de caja, lo que nuevamente impulsa la innovación generando un círculo virtuoso. El enfoque clásico de la Economía Industrial (Porter, 1985) hace énfasis en los factores externos que afectan a las empresas en la construcción y mantenimiento de su ventaja competitiva. Complementando este enfoque, surge la Teoría de los Recursos y Capacidades, la cual se centra fundamentalmente en el análisis de cómo lograr y sostener en el tiempo la citada ventaja competitiva, pero desde una perspectiva interna (Barney 1991; Teece et al, 1997; Wernerfelt, 1984).

Es importante el desarrollo y fortalecimiento de las estrategias de planificación para la competitividad de los empleados a nivel local, y como señalaron Kaplan y Norton (2008) para lograr ventajas competitivas es imprescindible la integración de estrategias y operaciones, esto con la finalidad de guiar a los directivos y personal clave de la empresa, que en este caso, vienen

a ser los colaboradores del área comercial del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María, y que los directivos puedan generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado, para permitirles no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades en las diferentes áreas que cuentan las empresas, contar con información sobre la valoración acerca del sistema comunicación interna, la eficiencia de los colaboradores, la empatía, las habilidades de los gerentes y las competencias actitudinales de los colaboradores, que son parte de los elementos de la competitividad creativa y contribuye al desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el problema de la investigación planteada fue ¿Cuál es el grado de influencia de la competitividad creativa de los colaboradores del área comercial en el desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María?

Esta investigación se desarrolló precisamente con el propósito de determinar cuáles son esas relaciones más valoradas por los colaboradores. Asimismo, nuestra variable de estudios fue el Desarrollo organizacional como variable dependiente teniendo esta como indicadores:

- La empatía en los jefes de área.
- Las habilidades de los gerentes
- La actitud laboral de colaboradores. Del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María

De la misma forma la hipótesis que se planteó fue demostrar la competitividad creativa de los colaboradores del área comercial influye significativamente en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María. Hecho que se logró demostrar gracias a los colaboradores del área comercial del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María. Para ello se determinó una muestra de 26 colaboradores

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. BASE TEÓRICA

##### 2.1.1. Competencia y competitividad

Según Porter, M. (1992), en su obra “Hacia una teoría dinámica de la estrategia” (del título en inglés: *towards a dynamic theory of strategy*). pp: 95–117.

La teoría fue desarrollada en base a la ventaja competitiva de las naciones, en donde (“...se esquematizan los cuatro factores que permiten ser más competitivas que otras”, p.95-96). Los factores que permiten desarrollar son:

- ✓ Las condiciones de la demanda: La calidad de la demanda interior conforma el ritmo y el carácter de la mejoría y de la innovación por parte de las organizaciones en una nación.
- ✓ Las condiciones de los factores: La posición del país en los factores de producción son necesarios para ser competitivos en un sector en particular. Un país podrá exportar aquellos bienes que tengan un uso intensivo de los factores en los que está bien dotada.
- ✓ Las industrias asociadas y de apoyo: La presencia de proveedores y de industrias relacionadas que sean competitivas permite aumentar la eficiencia de las que las rodean.
- ✓ La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas: la manera como las organizaciones son creadas y gerenciadas, así como también la competencia

interna. Por lo general una fuerte competencia interior determina el éxito al exterior.

En lo que se refiere a la competitividad dentro de cualquier sector la naturaleza de la competencia se compone por cinco fuerzas competitivas (Porter, 1992; p. 97):

- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de la llegada de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

### **2.1.2. Competitividad y creatividad**

Lefcovich Mauricio (2005), en su obra “Creatividad e innovación para empresas competitivas”, pp:11-57), hace referencia que en la actual economía del conocimiento, la creatividad como la nueva manera de pensar estratégicamente es: “...resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación que es más importante que nunca.., p. 19); pero la idea central del autor es que, muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas inadecuadas de gestión que aplastan la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones. Además, en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresarios pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar (Lefcovich, 2005, p.26).

De ahí que, el pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando

nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares (Lefcovich, 2005, p. 31).

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Es pues necesario responder a la pregunta ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad?, y la respuesta es fruto de más de dos décadas de investigaciones centradas en cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad, surgiendo seis categorías: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización (Lefcovich, 2005, p. 52).

- Reto: asignar a cada persona el cometido idóneo para ella.
- Libertad: dar a la gente autonomía respecto a los medios pero no necesariamente con los fines.
- Recursos: Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo, el espacio físico apropiado y el dinero.
- Características de trabajo en grupo: para ello debe crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes.
- El estímulo del supervisor: para mantener pasión del trabajo la mayoría de los empleados necesitan sentir que su trabajo importa a la empresa.
- Apoyo de la organización: El ánimo que se recibe de los supervisores fomenta la creatividad.

Las lecciones que dejan los resultados obtenidos por las empresas de alta competitividad señalan que se requiere de los directivos cambien radicalmente su forma de conformar los grupos de trabajo e interactuar con ellos, y ello implica un cambio de la cultura organizacional, lo cual genera importantes recompensas. Los riesgos de no hacerlo pueden ser todavía mayores. Cuando se mata la creatividad, una organización pierde una poderosa arma competitiva: las nuevas ideas, perdiendo al mismo tiempo la energía y el compromiso de su gente.

Complementando la teoría, Ferraro, Ricardo A. (2005), en su obra “Educados para competir. Los argentinos frente a mitos y realidades del siglo XXI”, hace referencia que las cualidades requeridas para la gestión de la creatividad son, en primer lugar la observación, consistente en la capacidad de observar con exactitud las cosas tal como son en sí misma, para saber si las cosas descritas están realmente presentes (Ferraro, 2005, p. 27). Luego, la reflexión, que enseña el valor de las acciones, las imágenes, los pensamientos y los sentimientos; más la ayuda a la sensibilidad a percibir su conexión mutua. Luego la imaginación, necesaria para modificar, crear y asociar. Luego la invención y finalmente el juicio, “...para decidir cómo, dónde y en qué grado cada una de estas facultades deben ser ejercidas...” (Ferraro, 2005, p.48).

### **2.1.3. Competencias laborales básicas**

Las competencias transversales están compuestas por las capacidades cognitivas, las conductas, la personalidad y actitudes (OEI, 2000; PUCC, 2009).

#### **2.1.3.1. Capacidades cognitivas y habilidades intelectuales**

##### **A. Juicio crítico**

Tener una mirada crítica del propio trabajo, mostrar inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos y personas; buscar información más

allá de las preguntas rutinarias; no conformarse con las primeras soluciones a los problemas.

**B. Pensamiento analítico**

Capacidad de análisis y síntesis. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.

**C. Pensamiento conceptual**

Uso del razonamiento creativo, inductivo o conceptual; capacidad para abstraer de la realidad los atributos y características principales y formular un concepto que sintetice dicho fenómeno; habilidad para expresar en conceptos la realidad.

**D. Pensamiento relacional**

Capacidad de entender, analizar y relacionar información de diferentes disciplinas del conocimiento y relacionarlas con las aplicaciones de la propia especialidad.

**2.1.3.2. Habilidades conductuales**

**A. Comunicación oral y escrita (persuasión)**

Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo a las normas de ortografía, gramática y redacción de la lengua española; utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario ad hoc de la profesión.

**B. Liderazgo**

Capacidad de dirigir un grupo de personas de forma que trabajen eficientemente. Implica el deseo de guiar a los demás; establecer el objetivo de los trabajos, mantener alta la motivación del grupo; actuar como modelo a seguir para los demás.

**C. Trabajo en equipo y colaboración**

Intención de colaboración y cooperación con otros; capacidad de formar parte de un equipo, trabajar juntos; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de equipo.

**D. Organización del trabajo**

Habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.

**2.1.3.3. Rasgos de personalidad****A. Auto control**

Capacidad de mantener sus propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros, o cuando se trabaja bajo condiciones de estrés.

**B. Autonomía–autoconfianza**

La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.

**C. Comprensión interpersonal y empatía**

Habilidad de escuchar correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás. Sensibilidad para ponerse en el marco de referencia del otro (OEI, 2000).

**D. Disposición a aprender**

Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento, practicar el auto-aprendizaje.

**E. Flexibilidad**

Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.

**F. Iniciativa–proactividad**

Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición a actuar en forma inmediata, proponer soluciones.

**G. Orientación al logro**

Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Lograr algo único y excepcional.

**2.1.3.4. Actitudes y valores****A. Compromiso o identificación con la empresa**

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Empresa en que se labora. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización.

**B. Ética e integridad**

Actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y actuar honestamente.

**C. Orden y calidad**

Ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo.

**D. Responsabilidad**

Actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo.

**2.1.4. Competitividad y creatividad**

En la actual economía del conocimiento, la creatividad como la nueva manera de pensar estratégicamente, resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación que es más importante que nunca, pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas inadecuadas de gestión que aplastan la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones. Pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresarios pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar (Lefcovich, 2005).

El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad, así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares (Lefcovich, 2005).

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Es pues necesario responder a la pregunta ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad?, y la respuesta es fruto de más de dos décadas de investigaciones centradas en cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad, surgiendo seis categorías: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización (Lefcovich, 2005).

- Reto: asignar a cada persona el cometido idóneo para ella.
- Libertad: dar a la gente autonomía respecto a los medios pero no necesariamente con los fines.
- Recursos: Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo, el espacio físico apropiado y el dinero.
- Características de trabajo en grupo: para ello debe crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes.
- El estímulo del supervisor: para mantener pasión del trabajo la mayoría de los empleados necesitan sentir que su trabajo importa a la empresa.
- Apoyo de la organización: El ánimo que se recibe de los supervisores fomenta la creatividad.

Las lecciones que dejan los resultados obtenidos por las empresas de alta competitividad señalan que se requiere de los directivos cambien radicalmente su forma de conformar los grupos de trabajo e interactuar con ellos, y ello implica un cambio de la cultura organizacional, lo cual genera importantes recompensas. Los riesgos de no

hacerlo pueden ser todavía mayores. Cuando se mata la creatividad, una organización pierde una poderosa arma competitiva: las nuevas ideas, perdiendo al mismo tiempo la energía y el compromiso de su gente.

Las cualidades requeridas para la gestión de la creatividad son en primer lugar la observación, consistente en la capacidad de observar con exactitud las cosas tal como son en sí misma, para saber si las cosas descritas están realmente presentes. Luego, la reflexión, que enseña el valor de las acciones, las imágenes, los pensamientos y los sentimientos; y ayuda a la sensibilidad a percibir su conexión mutua. Luego la imaginación, necesaria para modificar, crear y asociar; luego la invención, y finalmente el juicio, para decidir cómo, dónde y en qué grado cada una de estas facultades debe ser ejercida (Ferraro, 2005).

## **2.2.DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1. Cambio y desarrollo organizacional**

La base conceptual de desarrollo organizacional es parte de la “teoría de sistemas”, que se define como el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, donde se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí. De manera tal que desarrollo organizacional, es un prisma ampliado del enfoque tradicional de gestión de recursos humanos en las empresas, que estudia y entiende tanto la dinámica humana como los procesos que existen en la empresa, luego ambos elementos se complementen y logran conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar. Entendiéndose que en los procesos todos los sistemas y procedimientos existen para realizar las tareas y actividades o las formas de hacer en la gestión humana.

Las responsabilidades estratégicas de desarrollo organizacional como área de apoyo en la empresa, están la concepción, diseño, estructuración y operacionalización de los procesos y las formas de implementar las estrategias generales del negocio en todos sus ámbitos, haciéndola más sencilla y funcional la práctica de los planes de trabajo, y que hagan provocar sinergia de grupo. Siendo los elementos del desarrollo organizacional los valores humanos, la orientación sistémica, la utilización de un agente de cambio, la solución de problemas, el aprendizaje experiencial, retroalimentación, la orientación de la contingencia y la formación de equipos (Figura 1).



Tomado de: Gaynor (2002)

Figura N° 1. Elementos del desarrollo organizacional

## 2.2.2. Modelos de desarrollo organizacional

Estos modelos son integrados, más complejos y constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos de desarrollo organizacional son: modelo de desarrollo organizacional tipo Grid, de Lawrence y Lorsch, y 3-D de la eficacia gerencial de Reddin (Wendell y Bell (1995)).

### 2.2.2.1. Modelo de desarrollo organizacional tipo GRID

Este modelo se caracteriza porque el cambio organizacional comienza con el cambio individual, como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de

procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización. Esta tecnología reposa sobre tres premisas:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-**imagen** y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
- c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes:

- ✓ El eje horizontal que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos.
- ✓ El eje vertical representa la preocupación por las personas.

#### **2.2.2.2. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch**

##### **a) Concepto de sistema y de organización**

Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos **productos** y la organización es la **coordinación** de diferentes actividades individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

##### **b) Los subsistemas**

El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas y esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

**c) El sistema social**

Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales.

**d) Estadios del desarrollo organizacional:**

Los cuatro estadios que forman un ciclo son: diagnóstico, **planeamiento** de la acción, implementación de la acción y evaluación, y cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

**2.2.2.3. Modelo de desarrollo organizacional 3D de Reddin**

Este modelo se basa en el hecho de que al **administrador** se le exige ser eficaz en diferentes situaciones y su eficacia puede ser medida en proporción a qué es capaz de transformar de manera apropiada. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias en los resultados de la organización.

**2.3. ANTECEDENTES**

Alfaro, (2011) sobre competencias profesionales de los recursos humanos en bibliotecas universitarias. Estudio descriptivo transversal prospectivo de 18 universidades (23.7% del total de 76 universidades), se entrevistaron en el año 2010 a 134 profesionales (PUCP, UNMSM), que laboraban en alguna biblioteca del Perú. Se usó un cuestionario de competencias profesionales: conocimientos (3 ítems), habilidades (12 ítems), actitudes (5 ítems) y aptitudes (5 ítems). La contrastación de la hipótesis fue por la prueba “*t*” de *Student*, indicando que existía diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, infiriéndose que las competencias genéricas o transversales son las más utilizadas en el desempeño profesional. Entre el promedio puntuaciones de competencias específicas aplicadas ( $X=53,8$  vs  $X= 49,5$ ) no existen

diferencias considerables y se puede decir que no implica ser egresado de UNMSM o de PUCP.

Rodríguez y Mendoza, (2011) en un trabajo sobre solución de inteligencia de negocios para el área de compras y ventas de una empresa comercializadora de electrodomésticos en Lima, señalan que las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de electrodomésticos crecen en el mercado peruano generando ingresos y empleo. El estudio concluye que la inteligencia de negocios es una herramienta de información estratégica que ayuda a las empresas a la toma de decisiones en las áreas de marketing, finanzas, operaciones, logística, administración, recursos humanos, entre otras áreas; permitiendo detectar fallas en los procesos, descubriendo oportunidades de negocio y cuantificando relaciones con proveedores y clientes.

En la tesis de maestría (PUCP) sobre estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano, Sánchez (2004), concluye que en el caso de la empresa “Alfa” de Lima (2003), a) La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar las ya existentes; b) Cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de dichas estrategias pero difícilmente el todo, por lo que se crearía una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes una de las conclusiones es que puede crearse la ventaja competitiva como un sistema integrado, que resulte difícil de imitar, pues se ven las partes, pero no se pueden descifrar el todo. El secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir qué es lo que hacemos mejor que los competidores; c) La gerencia debe tener presente que cualquier desarrollo exitoso se sustenta sobre dos pilares a las que debe prestarse especial atención, y son el recurso humano y la tecnología

(incluye el conocimiento) sin la cual una empresa solo es una suma de estructuras sin vida. Las recomendaciones que menciona el autor son: a) debe fomentarse el trabajo en equipo multidisciplinario a nivel gerencial; b) debe promoverse la cultura de calidad realizando las siguientes acciones: difundir la visión y misión, fortalecer la capacidad de negociación, incrementar niveles de responsabilidad. Estimular el liderazgo y la toma de decisiones, servicio eficiente y eficaz, y la capacitación permanente. Es necesario también identificar las habilidades en los empleados, incrementar la autoestima y promover el compromiso de todos con el cambio hacia una cultura de calidad.

López, (2016) en su tesis sobre competencias creativas en empresas de electrodomésticos en Tingo María, los resultados de la investigación sostienen que : a) la competitividad creativa del personal influye significativamente en el desarrollo organizacional de las empresas distribuidoras de electrodomésticos ( $r=0,373$ ; con  $p<0,016$ ) pero explicando apenas el 13,9% de su variación en el desarrollo organizacional ( $R^2=0,1389$ ) y la diferencia del 86,1% de cambios, se deben a otros factores que requieren estudiar; b) la competitividad creativa a nivel global no tienen diferencia según el género ( $t=1,007$ ; para  $p<0,317$ ). Aunque comparando entre las categorías de respuesta más favorables, entre otros aspectos, las vendedoras presentan mejores habilidades que los varones para concretizar más rápido las ventas (90,3% vs 79,5%), mientras que en habilidades empáticas para resolver dificultades destacan ligeramente los varones respecto las mujeres (58,9% vs 54,8%).

Solari, (2013) en la tesis de maestría sobre mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios, se resume que, a nivel de empresa, la innovación, el uso y desarrollo de tecnologías son consideradas una fuente singular de competitividad,

pues permiten generar capacidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por ello las empresas que innovan de forma efectiva crecen de forma más sostenida en sus ventas, poseen herramientas que les permiten incrementar su cartera de clientes y consiguen un precio superior en el mercado gracias a la diferenciación que proporciona la innovación. Beneficiándose los empleados porque consiguen mayores y mejores resultados, aumentando su motivación, obteniendo mejores recompensas y reconocimiento, desarrollándose su orgullo de pertenencia y propiedad tan deseado en las instituciones.

Merino, Maniaga y Quevedo, (2009) en la tesis de licenciatura en administración de empresas sobre el diagnóstico y propuesta de soluciones para mejorar la gestión administrativa en venta de electrodomésticos en El Salvador. Estudio descriptivo correlacional que utilizó cuestionarios de encuesta para el personal y clientes, y guías de entrevista para gerentes de empresas, complementadas con la observación de clientes y empleados. Concluyen que el 68% de empleados eran mujeres de los cuales 64 eran propietarios o gerentes o jefes de tienda (54,7% bachilleres), con educación universitaria el 26,6%. En relación a la experiencia, de 6-10 años era el 20,3%; de 11-15 años el 42,2% y de 1-5 años (17,2% de los empleados). Según la composición de empleados por establecimiento, de 1-3 empleados eran el 70,3% y de 4-6 el 29,9%.

Los empleados que necesitaban orientación eran sobre la forma de desenvolverse ante clientes y en las tecnologías del producto. Los aspectos que contribuyen el crecimiento de la empresa son: 20,3% en servicios al cliente, la falta de compromiso, actitud y responsabilidad de empleados en 37,8%, la falta de conocimientos técnicos de

los productos 25%. La mala comunicación en la empresa 13,0%, malas relaciones entre empleados y poco trabajo en equipo solo en 7,2% de los empleados.

En relación a los gerentes de las empresas, los autores concluyen que el 78% solicitan opinión al personal para tener una guía de acción y actuar como líderes democráticos (no lo hacían el 22%). Para integrar el equipo de trabajo el 81% convocaba a fiestas navideñas, paseos, regalos, reuniones de trabajo. Sobre las capacitaciones, el 68% de los empleados afirmaron tener entre 4-6 veces al año en los temas de ventas y atención a clientes (49%) y sobre motivación y trabajo en equipo apenas el 9% de ellos. En tiempo de servicios, el 38% tenía menos de 1 año de labor, de 2-3 años y de 3-5 años el 20% que demuestra falta de visión compartida. La percepción sobre el clima laboral fue adecuada para el 83,3% de los empleados. Existía buena comunicación entre la jefatura y los empleados (85,3%); el 52% de empleados eran consultados y solo el 2,7% de ellos declararon haber recibido órdenes autocráticos por los jefes.

Gómez y Raymundo, (2005) en la tesis sobre mejoramiento de la cultura corporativa de las pequeñas empresas dedicadas al comercio y distribución de electrodomésticos en El Salvador, en una muestra probabilística estratificada de seis empresas se aplicó a 32 empleados, un cuestionario de encuesta estructurada de 11 preguntas cerradas, siendo el nivel de estudio exploratorio. Los resultados que mencionan son: el 38,5% de empleados se enteraban de las decisiones de los jefes mediante reuniones, el 61,4% percibían buena comunicación entre empleadores y trabajadores y entre compañeros de trabajo era buena para el 73.1%. El tipo de comunicación era ascendente para el 33,5%, descendente para el 50% y horizontal para el 16,9% de los encuestados. El 33,3% habían declarado que la empresa se esfuerza por fomentar los valores, y el 66,7% cree que no se usan un sistema de comunicación interna.

Los autores señalan que la comunicación interna es para que entiendan los empleados, que debe ser clara y ordenada, eliminando barreras que interfieren la información y para que expresen sus opiniones o necesidades a sus superiores. También para que las empresas ofrezcan a sus clientes mayor eficiencia al momento de transmitir información y que los empleados cuenten con herramientas para difundir la cultura corporativa generando de esa forma seguridad y fidelidad en los clientes. Ya que, la cultura corporativa formula las pautas de comportamiento del personal haciendo diferente a través de sus normas y políticas de la empresa. En las empresas en estudio se observó la inexistencia de los elementos más importantes como misión y visión; la cultura corporativa funciona de forma empírica, es decir no es conocido, pero es practicada a través de algunos valores como son la honestidad, fidelidad, responsabilidad y lealtad; donde los empresarios reconocen mediante gratificaciones a los empleados que se esfuerzan.

En un estudio descriptivo (diseño transversal), sobre los niveles de competitividad de las micro (n=181), pequeñas y medianas (n=28) empresas del sector comercio en Bogotá (Mora, Vera y Melgarejo, 2015), con el objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en el desempeño empresarial, y después de contextualizar el sector evaluó el nivel de competitividad a partir del cuestionario «mapa de competitividad» (año 2014); el desempeño de cada dimensión fue medido en una escala de 0 a 100% (muy alto: 81-100, alto: 61-80, mediano: 41-60, bajo: 21-40, muy bajo: 0-20). Concluyendo que la planificación estratégica tenía un impacto significativo en el funcionamiento en la gestión organizacional y en su competitividad (dimensiones internas: planificación estratégica, aseguramiento de la calidad, comercialización y recursos humanos de ventas).

En el caso de las microempresas observaron un bajo desempeño en las diferentes dimensiones afectando la competitividad global del sector comercio, una adecuada planificación estratégica no solo permitía que se mejorara en esta dimensión, sino que impactaba positiva y significativamente en las demás dimensiones, logrando la empresa un mayor nivel de competitividad. Se observa un mejor desempeño en pequeñas y medianas empresas, con mejora en los procesos de gestión que es una de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad en los negocios. Existe correlación entre la dimensión de planificación estratégica con las de aprovisionamiento y comercialización, procesos fundamentales en el sector comercio. Los autores recomiendan que en evaluaciones futuras debe incorporarse variables de desempeño creativo en recursos humanos, tasas de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, que complementarían a los hallazgos presentados a partir de las percepciones de competitividad que expresan los gerentes.

Solleiro y Castañón, (2005) en la Universidad Nacional Autónoma de México estudiaron el capital intelectual y su relación con la capacidad de innovación, señalando que ambos son factores comunes que se observan en los diferentes esquemas para la evaluación de la competitividad, que hay una creciente necesidad de adoptar un enfoque sistémico con el fin de analizar la innovación y fortalecer el desempeño colectivo para la generación, difusión y adopción de innovaciones. Siguiendo los conceptos de la competitividad, el caso de México se analiza revisando algunos factores que son obstáculos para el desarrollo de las empresas, sobre todo las relacionadas con el entorno macroeconómico.

## 2.4.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

### ✓ **Área comercial**

Es el talento humano de las organizaciones dedicados a la promoción, evaluación de los productos o servicios con las que cuenta una entidad financiera (Caballero, 2001)

### ✓ **Creatividad**

Es una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, éste implica habilidades del pensamiento para integrar los procesos cognitivos menos complicados hasta los superiores que logran obtener una idea o creación nueva. La creatividad también está referida a, cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, a la capacidad para reunir las ideas existentes para formar nuevas y combinarlas después. La capacidad creativa depende en gran medida de la personalidad, de la manera de pensar y trabajar, y la creatividad se incrementada cuando las personas saben combinar los conocimientos aparentemente diferentes (Lefcovich, 2005).

### ✓ **Competitividad**

Según Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es la capacidad de una organización para mantener e incrementar su participación en el mercado y está basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías; en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en base a las políticas gubernamentales y de alianzas económicas regionales.

### ✓ **Desarrollo organizacional**

Según las presunciones básicas es todo aspecto compartido por los miembros de una empresa que operan inconscientemente y configuran la visión que la empresa

tiene de sí misma y de su entorno. Según Schein (1988) esas presunciones son: la naturaleza de las relaciones humanas y los valores. Martin (2002), piensa que los valores son los significados que les asignan los miembros y las adaptaciones (Peiró, 1990). Los primeros consideran que la cultura está formada por los elementos directamente observables (patrones de conducta, lenguaje y uso de los objetos materiales) mientras que los de la escuela idealista definen la cultura como las creencias, valores e ideas que son compartidos por los miembros de la comunidad y que están en sus mentes (Peiró, 1990).

Según Gaynor (2002), los elementos del desarrollo organizacional son los valores humanos, la orientación sistémica, la utilización de un agente de cambio, la solución de los problemas, el aprendizaje experiencial, retroalimentación, la orientación de la contingencia y la formación de equipos; siendo los modelos de desarrollo organizacional (Wendell y Bell, 1995): el tipo Grid, el tipo Lawrence y Lorsch y el tipo 3-D de la eficacia gerencial.

## **CAPITULO III**

### **MÉTODOLÓGÍA**

#### **3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es básica, con el objetivo de incrementar el conocimiento de la administración en las áreas de gestión empresarial y de recursos humanos, relacionado con la competitividad creativa y el desarrollo organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Agencia Tingo María.

El nivel de investigación es exploratorio, porque la investigación se orientó a estudiar solo los principales indicadores de las variables competitividad creativa y del desarrollo organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Agencia Tingo María.

La composición de ítems estaba organizada de la siguiente manera:

- a) La variable competitividad creativa de los colaboradores fue explorada a través doce ítems aproximándose globalmente sobre la valoración del sistema de capacidades cognitivas, habilidades intelectuales, conductuales y los rasgos de personalidad de los colaboradores.
- b) La variable desarrollo organizacional fue evaluada a través de ocho ítems que exploraba la eficacia, construcción de equipos, valores institucionales y retroalimentación.

#### **3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación utilizado será el descriptivo correlacional, el descriptivo comparativo y el método de encuesta. Es descriptivo correlacional porque el método permitió

encontrar el grado, sentido, y determinación entre las variables competencias creativas y el desarrollo organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú. Es descriptivo comparativo porque la variable competitividad creativa fue comparada entre el personal varón y mujer, ya sea en base al promedio como en base al número de sujetos en los principales indicadores.

El diseño es transversal, porque la información sobre las dos variables fue obtenida por única vez a través del método de encuesta anónima.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población estuvo conformada por el total de colaboradores del Banco de Crédito, Agencia Tingo María” en la ciudad de Tingo María, que venían laborando hasta diciembre del 2017, de ambos sexos, según tiempo de servicios, de diferentes edades, de diferentes estados civiles (soltero, conviviente, casado, viudo), de diferentes grados de estudios, de diferentes áreas de trabajo y de nivel de ingresos promedio mensual.

Para establecer el tamaño de muestra se utilizó la técnica de muestreo para poblaciones finitas y variables cualitativas (proporción de colaboradores según categorías cualitativas de competitividad creativa y del desarrollo organizacional).

En el estudio culminaron participando 26 colaboradores, que equivale al 84.00% de la población total.

**Tabla 1. Lista de agencias y colaboradores, región Nor- Oriente**

<b>N°</b>	<b>AGENCIAS NOR – ORIENTE</b>	<b>POBLACIÓN</b>
1	Ag. Atahualpa	30
2	Ag. Tumbes	32
3	Ag. Real Plaza Huánuco	20
4	Ag. Iquitos	47
5	Ag. Cajamarca	51
6	Ag. Real Plaza Cajamarca	31
7	Ag. El Quinde	21
8	Ag. Nueva Chaupimarca	17
9	Ag. Aguas Verdes	28
10	Ag. Cerro de Pasco	26
11	Ag. Punchana	17
12	Ag. Belén (Provincia)	23
13	Ag. L. Prado	19
14	<b>Ag. Tingo María</b>	<b>26</b>
15	Ag. Huánuco	29
<b>TOTAL</b>		<b>417</b>

**Fuente: Encuesta diciembre 2017**

En la tabla 1 se puede observar el número agencias y el número de colaboradores conformado por el total de agencias que integran la zona Nor Oriente.

Para el estudio de la presente investigación se trabajó con los 26 colaboradores de la Agencia Tingo María. (Item N° 14)

Para dividir la edad de los vendedores en estratos se usó el criterio de clasificación de las etapas del desarrollo humano (Bee y Mitchell, 1990), donde la etapa de la juventud abarca desde 18 hasta los 22 años de edad, la adultez temprana desde los 23 hasta los 40 años y la adultez media desde los 41 hasta los 60 años.

Para dividir el nivel de ingresos, se utilizó para el primer estrato tomando como base la remuneración mínima vital de s/ 850.00, es decir s/.  $\leq$  500.00 a 1000.00 soles, y para el segundo estrato de s/ 1001.00 a s/ 3000.00, soles para el tercer estrato de s/ 3001.00 s/ 5000.00 soles y el cuarto estrato de s/ 5000.00 a más.

Las características socioeconómicas del grupo de colaboradores entrevistados como su distribución porcentual están referidos al género, tiempo de servicios (tres estratos), experiencia laboral (tres estratos) estado civil (tres estratos), grado de estudios (cuatro niveles) y el área de trabajo al cual pertenece en la empresa (tres estratos).

**Tabla 2. Número de colaboradores según características socioeconómicas**

<b>Características Socioeconómicas</b>		<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	Varones	7	26.92
	Mujeres	19	73.08
Edad (Años)	23 -40	24	92.31
	41 -60	2	7.69
Tiempo de servicios (Años)	≤ 1	6	23.08
	2 a 5	7	26.92
	6 a 11	13	50.00
Experiencia Laboral	BCP primera exper.	16	61.54
	Otra Inst. financ.	8	30.77
	Otra empresa.	2	7.69
Estado Civil	Solteros	14	53.85
	Convivientes	3	11.54
	Casados	9	34.62
Grado de Instrucción	Técnico completo	2	7.69
	Universitaria completa	19	73.08
	Universitaria incompleta	4	15.38
	Maestría y/o doctorado	1	3.85
Nivel de ingresos	500 - 1000	2	7.69
	1001 - 3000	17	65.38
	3001 - 5000	5	19.23
	5000 - más	2	7.69
Área que labora	Créditos	12	46.15
	Operaciones	10	38.46
	Otra área	4	15.38

**Fuente: Encuesta diciembre 2017.**

### **3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Cuestionario de encuesta anónima exploratoria**

El instrumento de recolección de datos estuvo compuesto por 20 ítems con graduación tipo Likert para un tipo de marcado a lápiz. Del total de ítems, doce tenían 5 alternativas de respuesta, dos ítems de seis alternativas, tres tenían 4 alternativas de respuesta, dos tenían 6 alternativas, un ítem de siete alternativas, y un ítem de nueve alternativas de respuesta. La segunda parte del cuestionario estaba destinado a completar la información socioeconómica del colaborador como son la, edad, sexo, tiempo de servicios, experiencia laboral, ingresos mensuales, estado civil, grado de estudios y área de trabajo (Anexo 1 y 2).

La composición de ítems estaba organizada de la siguiente manera:

- a) La variable competitividad creativa de los colaboradores fue explorada a través doce ítems aproximándose globalmente sobre la valoración de las capacidades cognitivas, habilidades conductuales e intelectuales y rasgos de personalidad.
- b) La variable desarrollo organizacional fue evaluada a través de ocho ítems que exploraba la eficacia, construcción de equipos de trabajo, retroalimentación.

#### **Recolección de datos**

La recolección de datos fue desarrollada en dos momentos, generalmente la primera parte sobre los 20 ítems, fue durante la primera entrevista y la segunda parte sobre la información socioeconómica, que en su mayoría se completó en otro momento, lo que ha hecho que la encuesta fuera muy prolongada, habiéndose requerido ocho semanas. También hubo mucho retraso en la encuesta, no pudiendo completarse la información el mismo día, y que por

razones de ética no se podía exigir, ya que la participación fue voluntaria y anónima, esto con la finalidad de garantizar que las respuestas sean confiables.

### 3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

#### a) Prueba de distribución de datos

Para verificar si la distribución de datos que corresponden a las variables en estudio son homogéneas y a partir de ello puedan usarse las pruebas de hipótesis paramétrica, se aplicó la prueba Z de Shapiro-Wilk (W), cuya fórmula es el siguiente:

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{S}$$

Donde:

$X_i$  = puntuaciones en las variables competitividad creativa y desarrollo organizacional

$\bar{x}$  = promedio de las variables

$S$  = desviación estándar de las variables

#### b) Prueba de hipótesis de correlación

Para comprobar si la variable competitividad creativa en los colaboradores influye en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, de la ciudad de Tingo María, y en razón de que las puntuaciones de ambas variables presentaban una distribución homogénea, se empleó la prueba paramétrica de correlación de Pearson, cuya fórmula es el siguiente:

$$r = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \sum_i (y_i - \bar{y})^2}}$$

Donde:

$r$  = coeficiente de correlación

$x_i$  = puntuación en competitividad creativa

$Y_i$  = puntuación en desarrollo organizacional

$\bar{x}$  = promedio VI

$\bar{y}$  = promedio VD

### c) Prueba de hipótesis de diferencias entre el género

Para determinar las diferencias de desempeño en la competitividad creativa como en el desarrollo organizacional según el sexo de los colaboradores, previamente se calcularon los promedios como la desviación estándar de las puntuaciones de ambas variables; para luego aplicar la prueba paramétrica “t” de Student de grupos independientes cuyos tamaños de muestra son diferentes ( $n_1 \neq n_2$ ). Cuya fórmula es el siguiente:

$$t = \frac{\bar{x}_a - \bar{x}_b}{\sqrt{\frac{(\mathbf{Na} + \mathbf{Nb}) + [(\mathbf{Na} - \mathbf{1})\mathbf{DEa}^2 + (\mathbf{Nb} - \mathbf{1})\mathbf{DEb}^2]}{\mathbf{Na} \mathbf{Nb} (\mathbf{Na} + \mathbf{Nb} - \mathbf{2})}}}$$

Dónde:

$\bar{x}_{a,b}$  = Promedio en competitividad creativas y desarrollo organizacional  
 $DE$  = Desviación estándar

## 3.6. PROCEDIMIENTOS

### Conversión de respuestas categóricas a puntuaciones estandarizadas

Las puntuaciones totales sobre competitividad creativa y desarrollo organizacional para cada colaborador se establecieron de la siguiente manera:

- a) Para respuestas de cinco opciones de respuesta en el cuestionario de encuesta, se asignaron con 5 puntos para una percepción excelente, muy preparado(a), muy desarrollada(a), muy organizado(a), capacidades muy desarrolladas, muy importante o percibe que está muy reconocido(a), cuando el Banco de Crédito del Perú otorga becas, cuando se siente muy adaptado o cuando percibe que el jefe otorga buena confianza al

colaborador. Se asignó con 1 punto cuando la respuesta correspondía pésimo(a), muy poco importante, nada organizado, capacidades nada desarrolladas, nada preparado, nada reconocido(a), ningún incentivo de las alternativas, nada adaptado o cuando busca excusas.

- b) Para el puntaje total se procedieron a sumar las puntuaciones parciales por cada indicador. Así tenemos que el puntaje total de la variable competitividad creativa para cada colaborador, es la suma de las puntuaciones que corresponden a las respuestas en los ítems 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15. Para la variable desarrollo organizacional, es el resultado de la suma de las puntuaciones que corresponden a las respuestas en los siguientes ítems: 3, 7, 11, 16, 17, 18, 19, 20.

#### **Para evaluar la homogeneidad de distribución de datos**

- a) Se calcularon el promedio y desviación estándar de los 26 datos independientemente para cada variable.
- b) Se calculó el valor, según la fórmula de Shapiro-Wilk para datos menores de 50, señalado anteriormente.

Los resultados de la prueba de distribución de datos es el siguiente:

**Tabla 3. Coeficientes de la prueba de distribución de datos para las variables competitividad creativa y desarrollo organizacional en colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Tingo María, 2017.**

<b>Variables</b>	<b>Número</b>	<b>Promedio</b>	<b>DE</b>	<b>W</b>	<b>p</b>	<b>Distribución</b>
Competitividad creativa	26	56.69	403752	.967	.560	Homogénea
Desarrollo organizacional	26	31.5	353553	.915	.034	Homogénea

Leyenda:DE=desviación estándar; W= Shapiro-Wilk,  $p$ =probabilidad  $\alpha < 0,05$

**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

Conforme se aprecia en la tabla 3, en la variable competitividad creativa el valor de “Z” de W tiene una probabilidad  $p < 0,560$  resultando superior al límite de diferencias  $p < 0,05$  que indica una distribución homogénea de datos. Igual en la variable Desarrollo Organizacional el

valor de “Z” de W tiene una probabilidad  $p < 0,34$  que es superior al límite de diferencias  $p < 0,05$ , indicando también que existe una distribución homogénea de datos. Por tanto, el uso de las pruebas de hipótesis paramétricas es apropiadas para evaluar los resultados.

**c) Confiabilidad del instrumento**

La fiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems medidos en escala tipo Likert, miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. En la presente investigación el coeficiente de alfa de Cronbach es de (0,873 > 0.8), el cuestionario tiene buena consistencia interna, tal como se señala en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Confiabilidad del instrumento**

<b>FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO</b>		
Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
COMPETITIVIDAD CREATIVA	0.873	20
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		

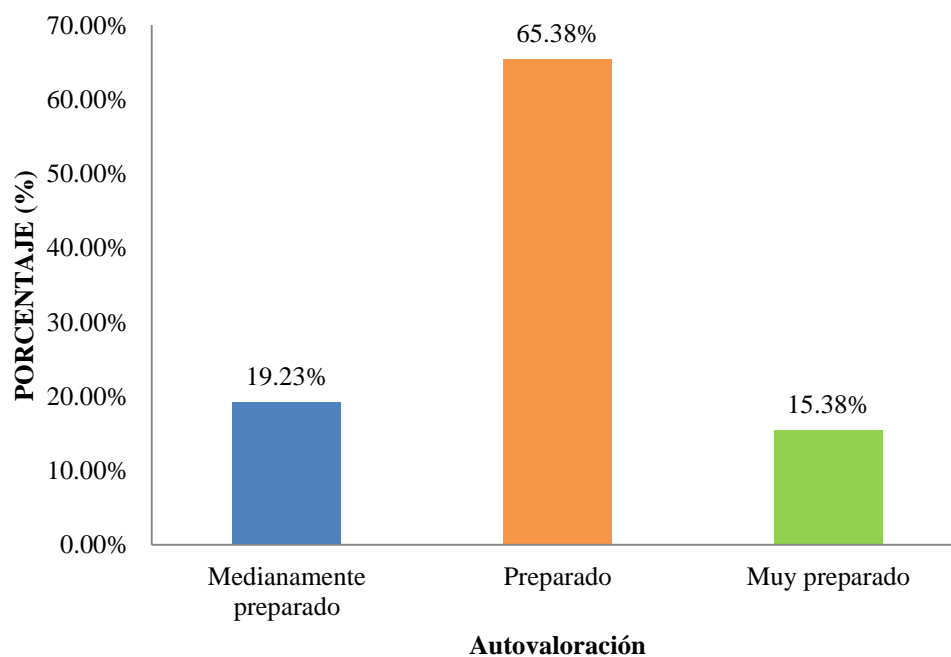
**Fuente: Encuesta, diciembre 2017**

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 COMPETENCIAS CREATIVAS

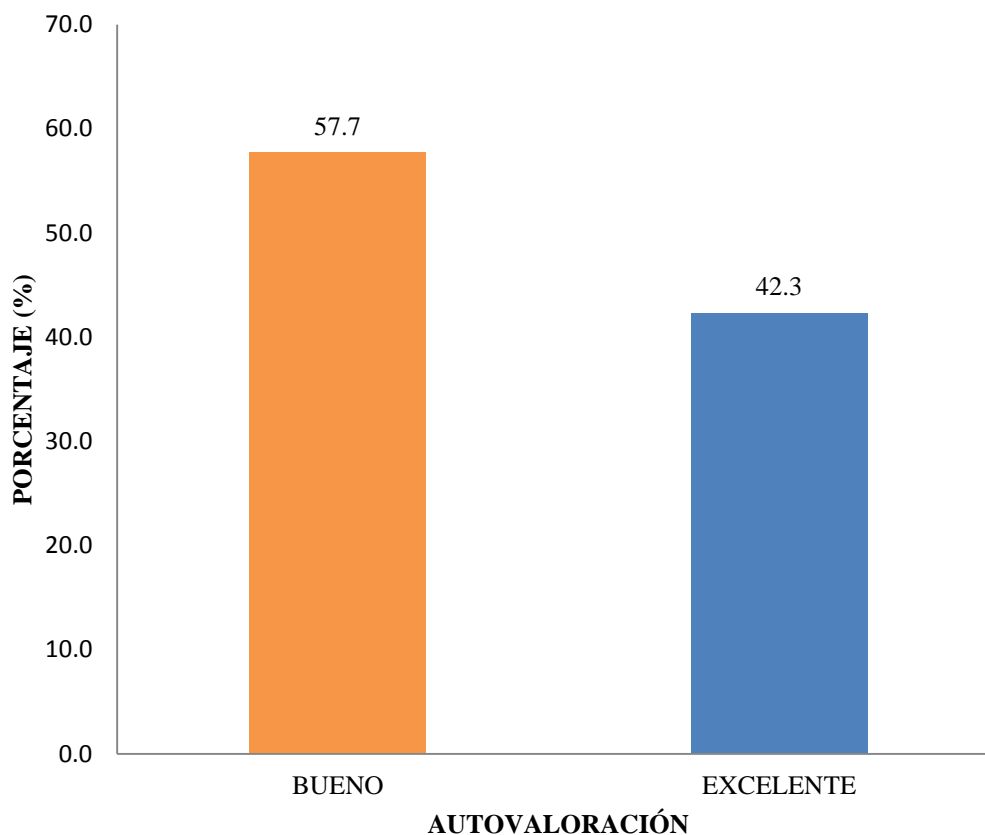
Dentro de las competencias se ha considerado a las capacidades cognitivas, las habilidades intelectuales, las habilidades conductuales y los rasgos de personalidad, los cuales se detallan a continuación:



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

Figura 2. Opinión en cuanto a la normativa catálogo de productos. BCP.

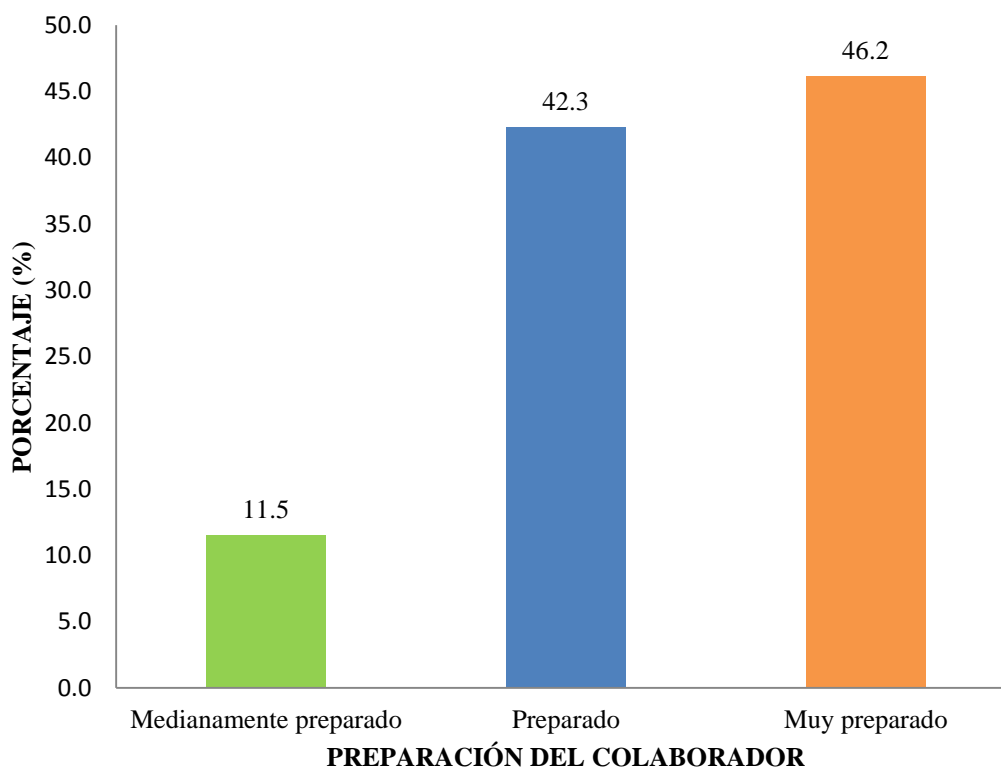
En la figura 2, del total de encuestados el 65.38% manifiestan que se encuentran preparados en cuanto a la normativa, catálogos de productos, reglamentos, directivas para la atención al público, seguidos de un 19.23% que manifiestan que se encuentran medianamente preparados y un 15.38% se encuentran muy preparados. Lo cual demuestra que ellos conocen como atender al cliente en base a la normativa vigente.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 3. Trabajo en equipo BCP Tingo María**

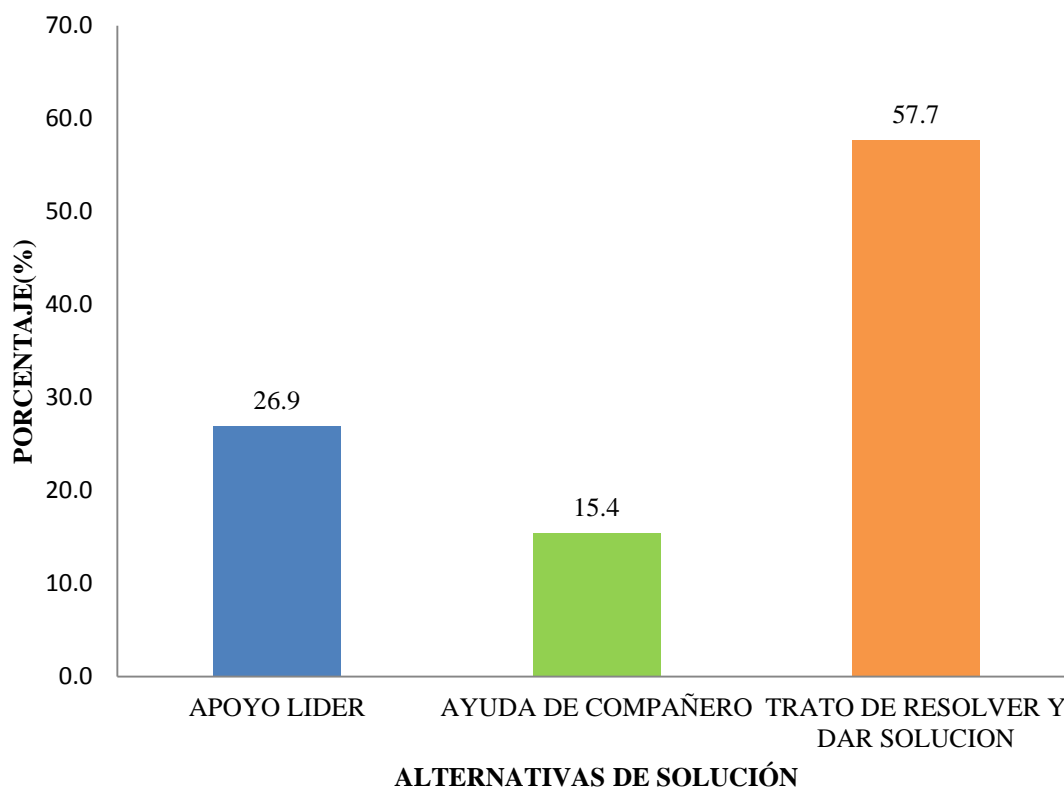
En la figura 3 se puede observar, del total de encuestados el 57.7% opinan que el trabajo en equipo es bueno, mientras que el 42.3% de encuestados manifiestan que la percepción de trabajar en equipo es excelente, en el BCP agencia Tingo María.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 4. Conocimiento de funciones. BCP agencia Tingo María.**

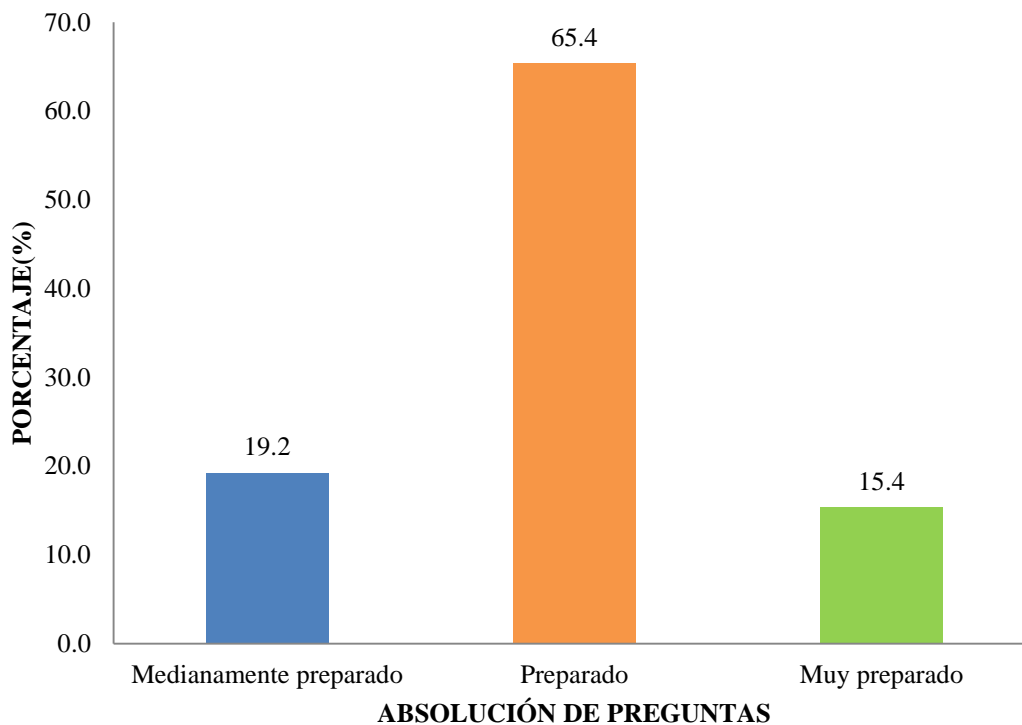
En la figura 4, del total de colaboradores el 46.2% se encuentran muy preparados en cuanto al desempeño de sus funciones los cuales se encuentran detallados en el reglamento de organización y funciones, el manual de organización y funciones, entre otros documentos que norman el desempeño del colaborador, el 42.3% se encuentran preparados, el 11.5% se encuentran medianamente preparados para desempeñar sus funciones dentro de su puesto actual de trabajo.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 5. Como se resuelven los conflictos en el BCP agencia Tingo María**

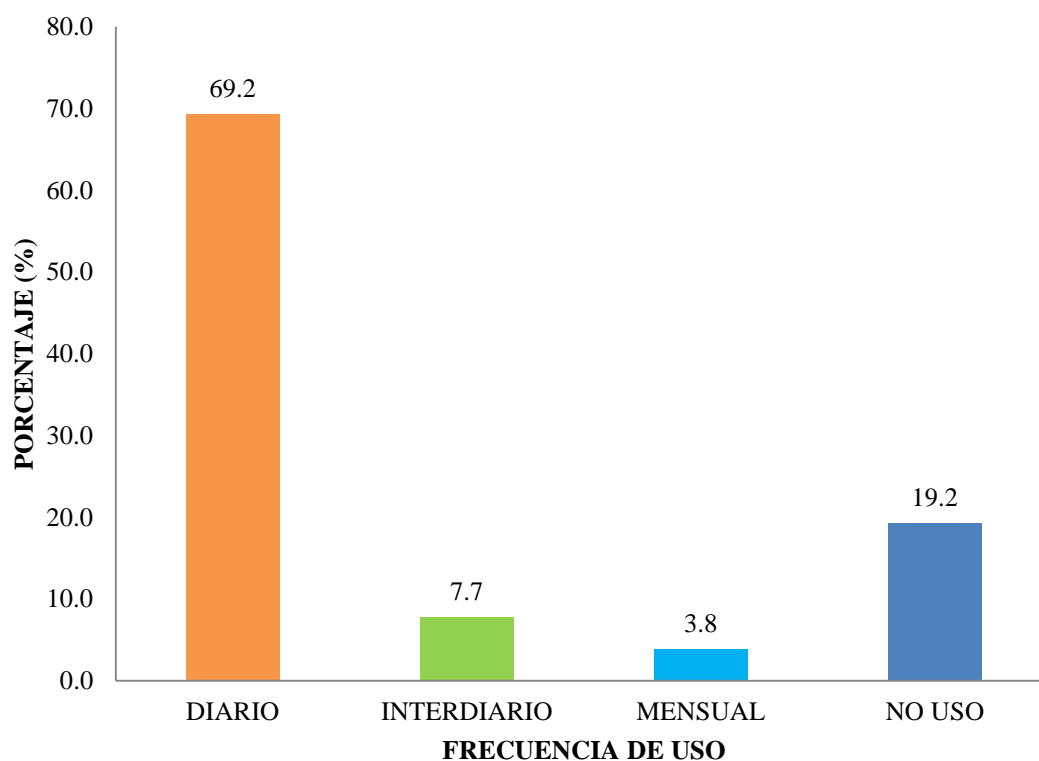
En la figura 5, del total de colaboradores del BCP agencia Tingo María, el 57.7% tratan de resolver y dar solución al problema o conflicto que se le presenta dando iniciativa de resolver inconvenientes que se les presenta en el día a día, el 26,9% lo hace con apoyo de su inmediato superior o su gerente de agencia, mientras que el 15,4% lo hace con la ayuda de su compañero de labores quien les apoya absolviendo una duda en cuanto a tasas de interés, procedimiento para ofrecer algún producto financiero, o aperturar una cuenta de ahorro, obtener una tarjeta de crédito, venta de seguros contra accidentes de tránsito, venta de seguros contra robo de tarjetas, seguro oncológico, aperturas de cuentas a plazo fijo.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 6. Percepción de los colaboradores de como absolver preguntas. BCP**

En la figura 6, del total de colaboradores el 65.4% manifiesta que está preparado para absolver las preguntas de los clientes con respecto a los procedimientos, trámites, sobre productos financieros tales como: tasas de interés de acuerdo al monto de crédito, plazo del producto, monto del producto, garantía simple o hipotecaria, tipos de créditos negocios, aperturar una cuenta de ahorro, obtener una tarjeta de crédito, venta de seguros contra accidentes de tránsitos, venta de seguros contra robo de tarjetas, seguro oncológico, aperturas de cuentas a plazo fijo entre otros que oferta el BCP, el 19.2%, se encuentra medianamente preparado, mientras que un 15.4% se encuentra muy preparado para absolver las preguntas de clientes que se encuentran en el módulo de atención.

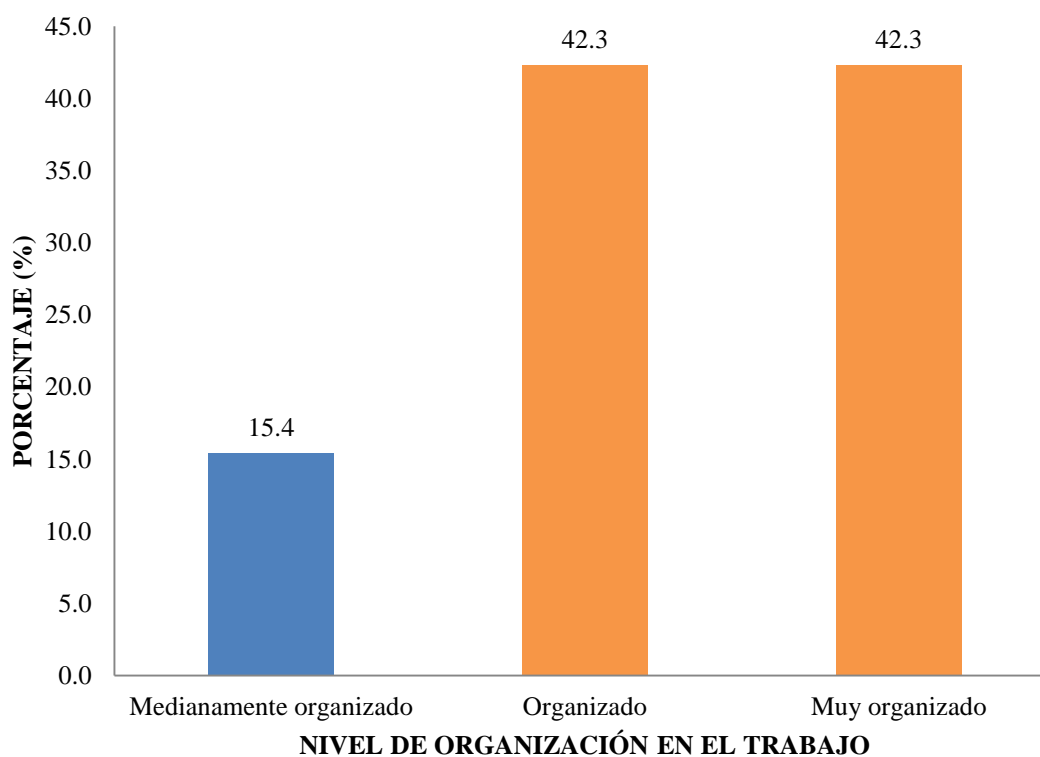


**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 7. Utilización del correo institucional en los colaboradores.**

En la figura 7, del total de colaboradores el 69.2% utiliza el correo institucional con frecuencia diaria para realizar asuntos cotidianos con el desempeño de sus funciones tales como comunicados, descargos, permisos tales como: solicitar desbloques de cuentas corrientes a su superior, solicitar autorización para reducción de tasas de interés de acuerdo con lo pactado con el funcionario de negocios y el cliente, bloqueo de líneas de créditos de la banca de consumo y negocio, el 19.2% manifiesta que no hace uso de su correo institucional esto debido a que el 38.46% participantes de la investigación pertenecen al área de operaciones (Tabla 4), el cual está integrado por colaboradores que tienen trabajo de representante financiero; los cuales se encargan de contar los billetes y

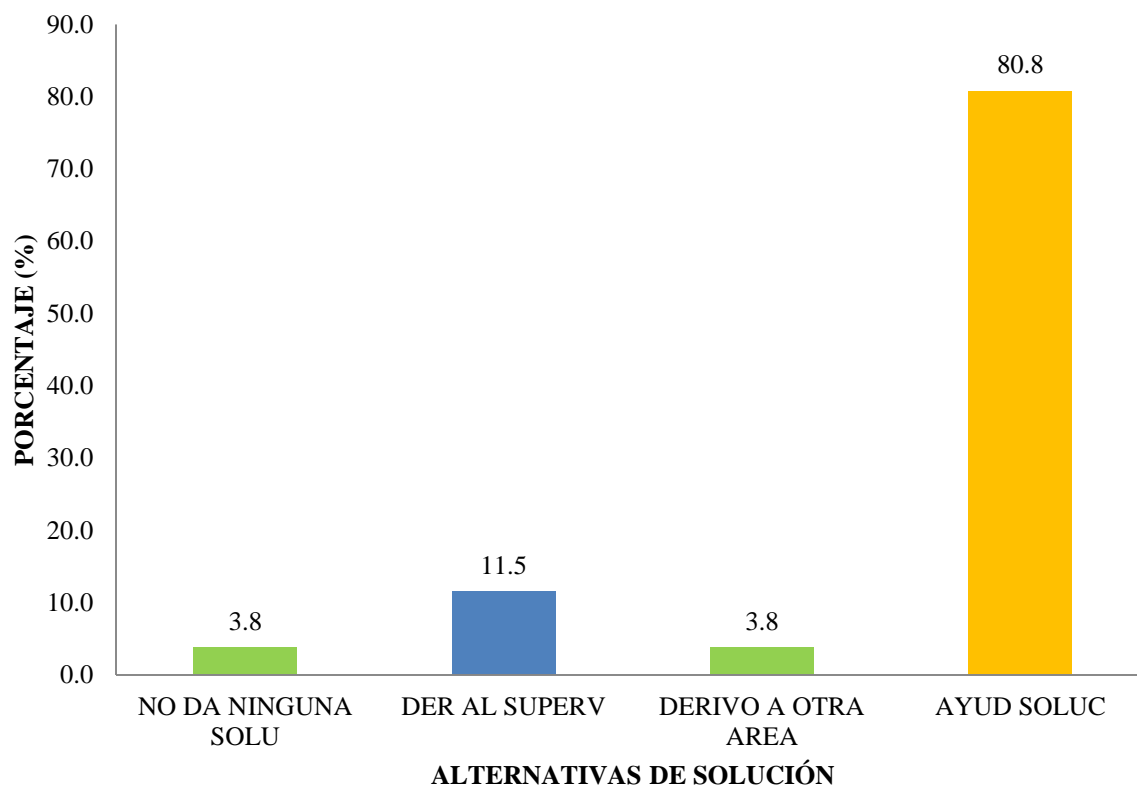
monedas, así como realizar transacciones bancarias frente al cliente, el 7.7% de colaboradores lo utiliza con frecuencia de uso interdiario, el 3.8% lo utiliza con frecuencia mensual.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 8. Como consideran la organización en sus actividades diarias.**

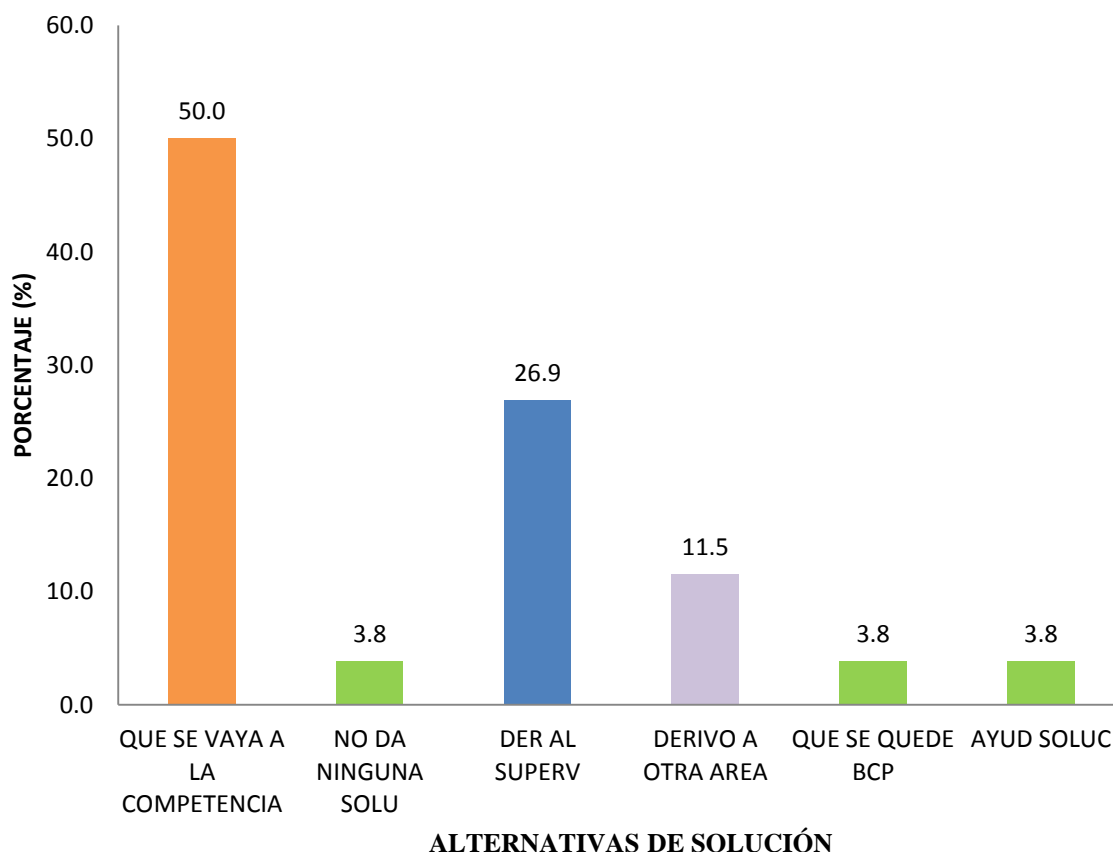
En la figura 8, del total de encuestados el 42.3% se consideran organizados, y muy organizados en cuanto a realizar actividades para la consecución de metas comerciales mensuales tales como: recuperación de clientes desertores, número de clientes nuevos en apertura de cuentas de ahorro, referidos en crédito negocio y banca consumo, mientras que un 15.4% se encuentra medianamente organizado para desarrollar su trabajo.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 9. Reacción del colaborador al no sentirse satisfecho el cliente.**

En la figura 9, del total de encuestados el 80.8% de los colaboradores ayuda a solucionar el problema del cliente al no sentirse satisfecho, al haber obtenido un crédito para negocio, tarjeta de crédito, débito, etc., el 11.5% lo deriva al supervisor de área, mientras que el 3.8% no da ninguna solución, y deriva a otra área al cliente respectivamente.

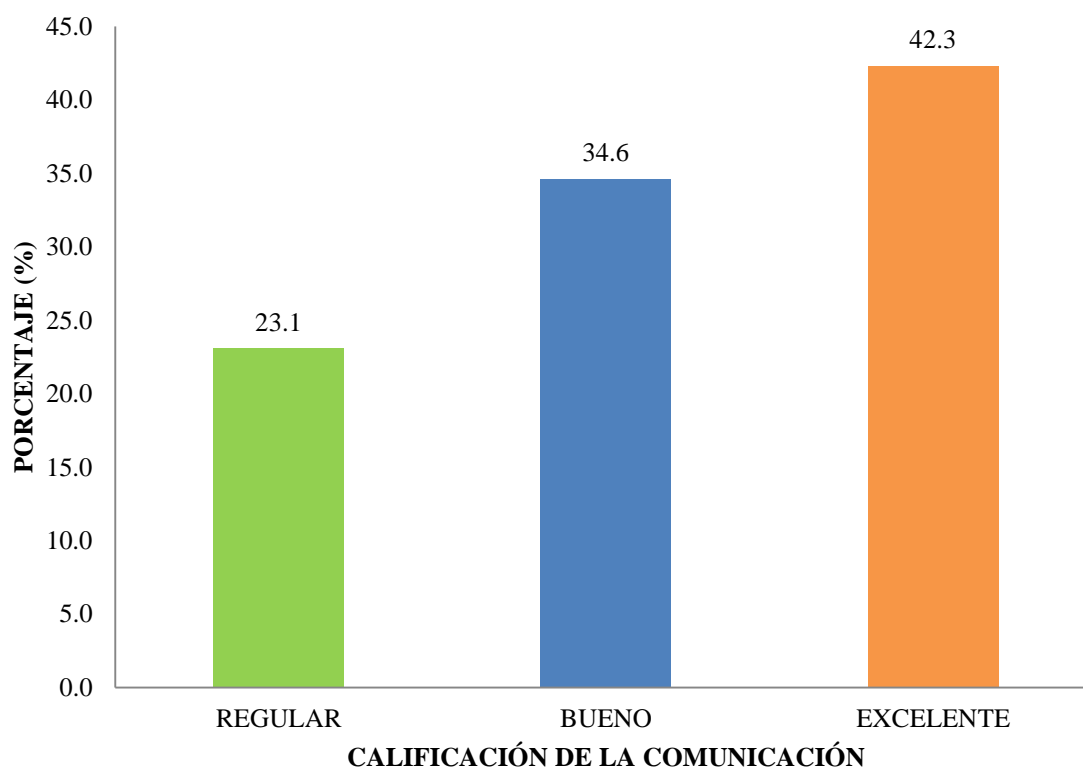


**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 10. Reacción del colaborador al no sentirse satisfecho el cliente**

En la figura 10 del total de encuestados, el 50% de los colaboradores en una repetición de la misma pregunta contesto que el cliente se vaya a la competencia es decir es indiferente ante la impotencia del cliente al no estar satisfecho con la atención del colaborador del BCP, el 26.9% de los colaboradores manifiesta que lo deriva al supervisor de área, al no estar satisfecho con la atención del colaborador del BCP, el 11.5% de los colaboradores manifiesta que lo deriva a otra área, al no estar satisfecho con la atención del colaborador del BCP, el 3.8% de los colaboradores manifiesta que

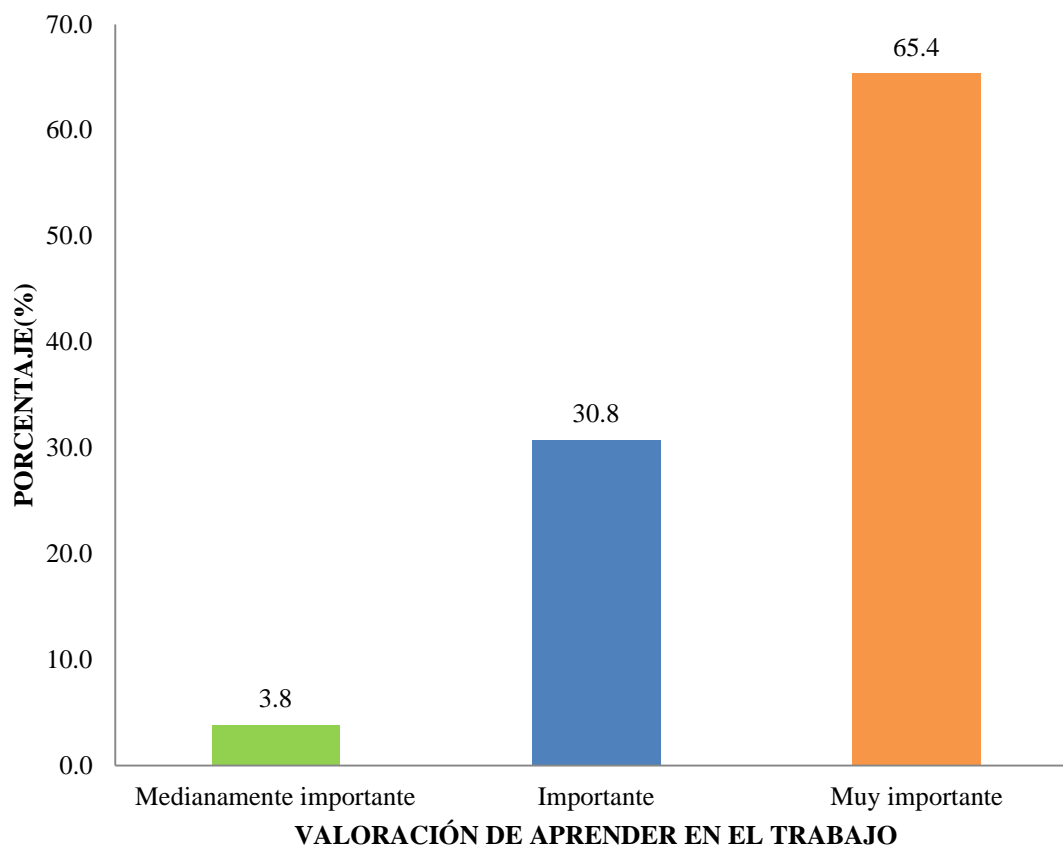
no da ninguna solución al problema que se presenta, finalmente que se quede en el banco porque es cliente, ayuda a solucionar el problema, respectivamente , al no estar satisfecho con la atención del colaborador del BCP.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 11. Autovaloración de la comunicación oral y escrita.**

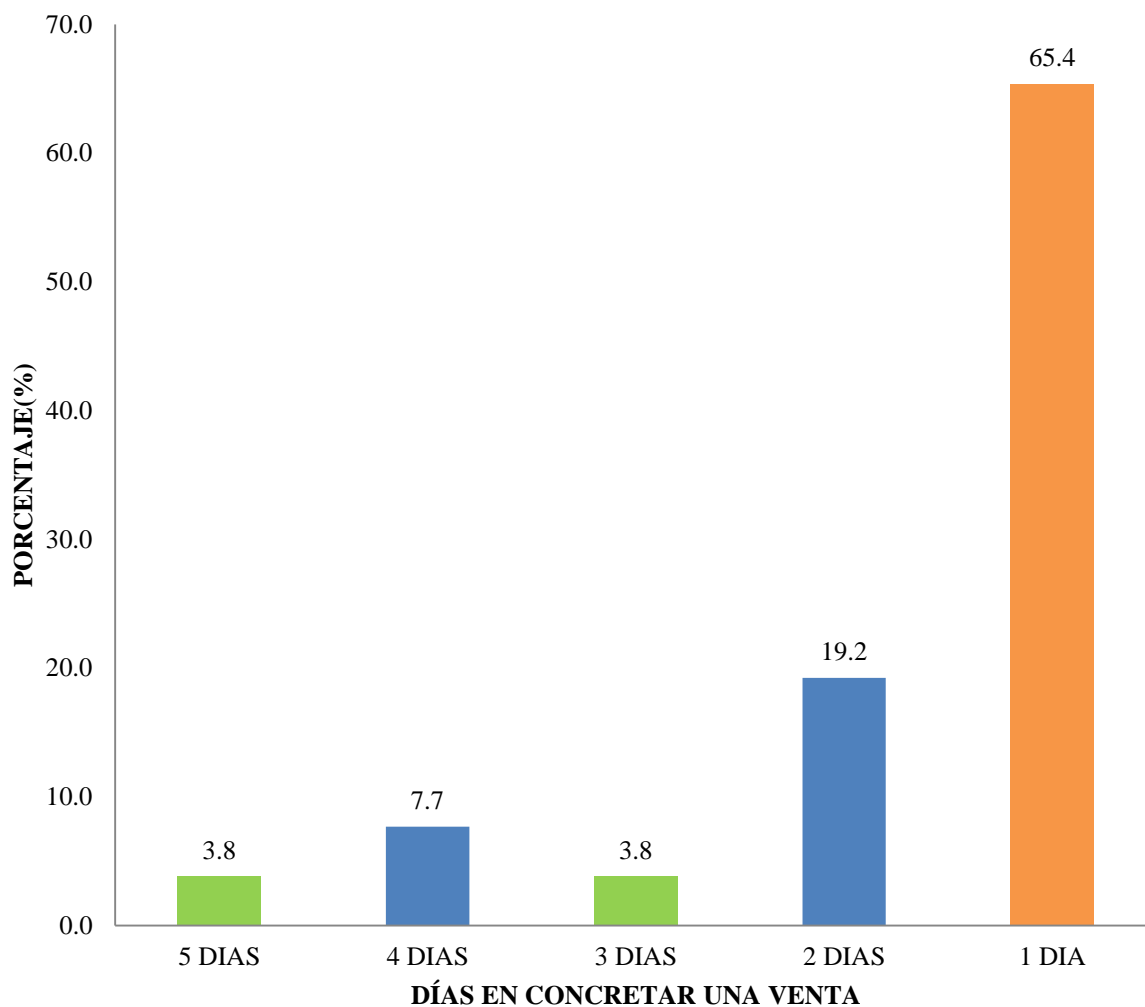
En la figura 11, el 42.3% de colaboradores califica la comunicación oral y escrita como excelente, es decir existe comunicación en los aspectos relacionados al trabajo, mientras que el 34.6% califica la comunicación como bueno, y el 23.1% de colaboradores considera regular la autovaloración de la comunicación oral y escrita.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 12. Disposición a aprender en el trabajo.**

En la figura 12, del total de colaboradores, el 65.4% califica la disposición a aprender en el trabajo de muy importante después de cometer un error involuntario, lo cual nos indica que buscar seguir aprendiendo para el bien de la organización, el 30.8% como importante, mientras que el 3.8% como medianamente importante la valoración de seguir aprendiendo a pesar de haber cometido errores involuntarios.



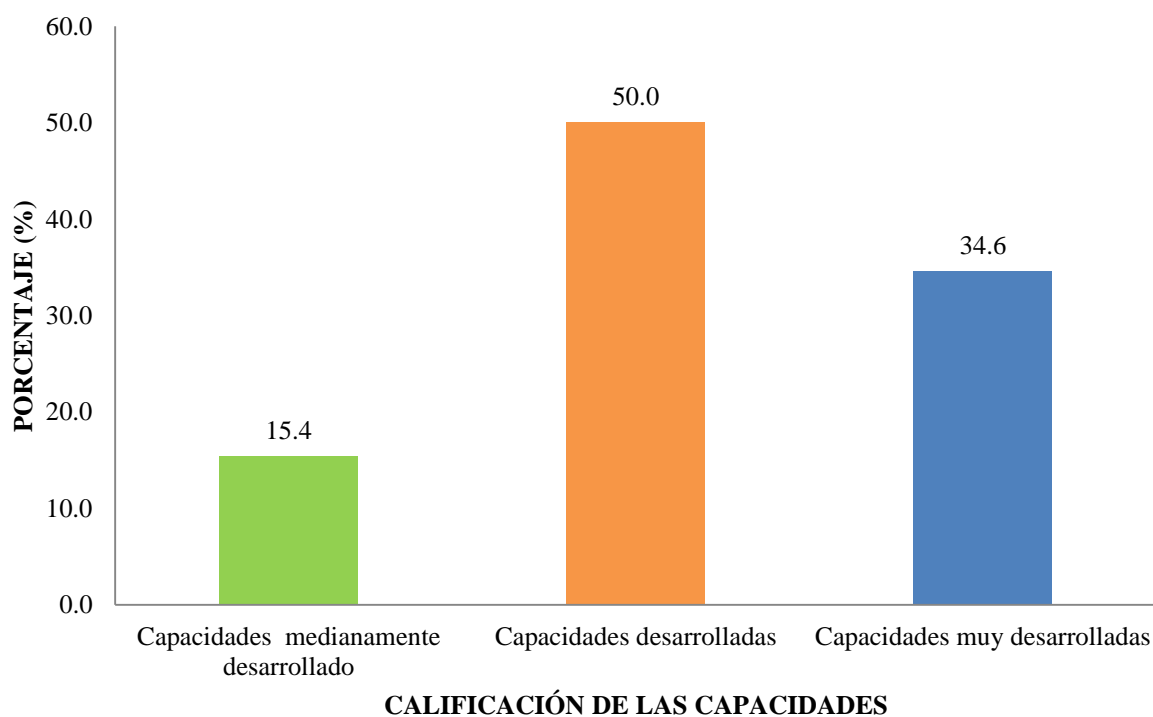
**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 13. Tiempo en concretar una venta.**

En la figura 13, del total de colaboradores el 65.4% realiza la venta de un producto financiero tales como tarjeta de crédito, débito, seguros, crédito para negocio en las modalidades de capital de trabajo, para compra de una almacén o equipo, para compra de vivienda, línea de crédito con la tarjeta solución negocios, o crédito personal en 1 día, mientras que el 19.2% lo realiza en 2 días, el 3.8% en 5 días y 3 días respectivamente.

## 4.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

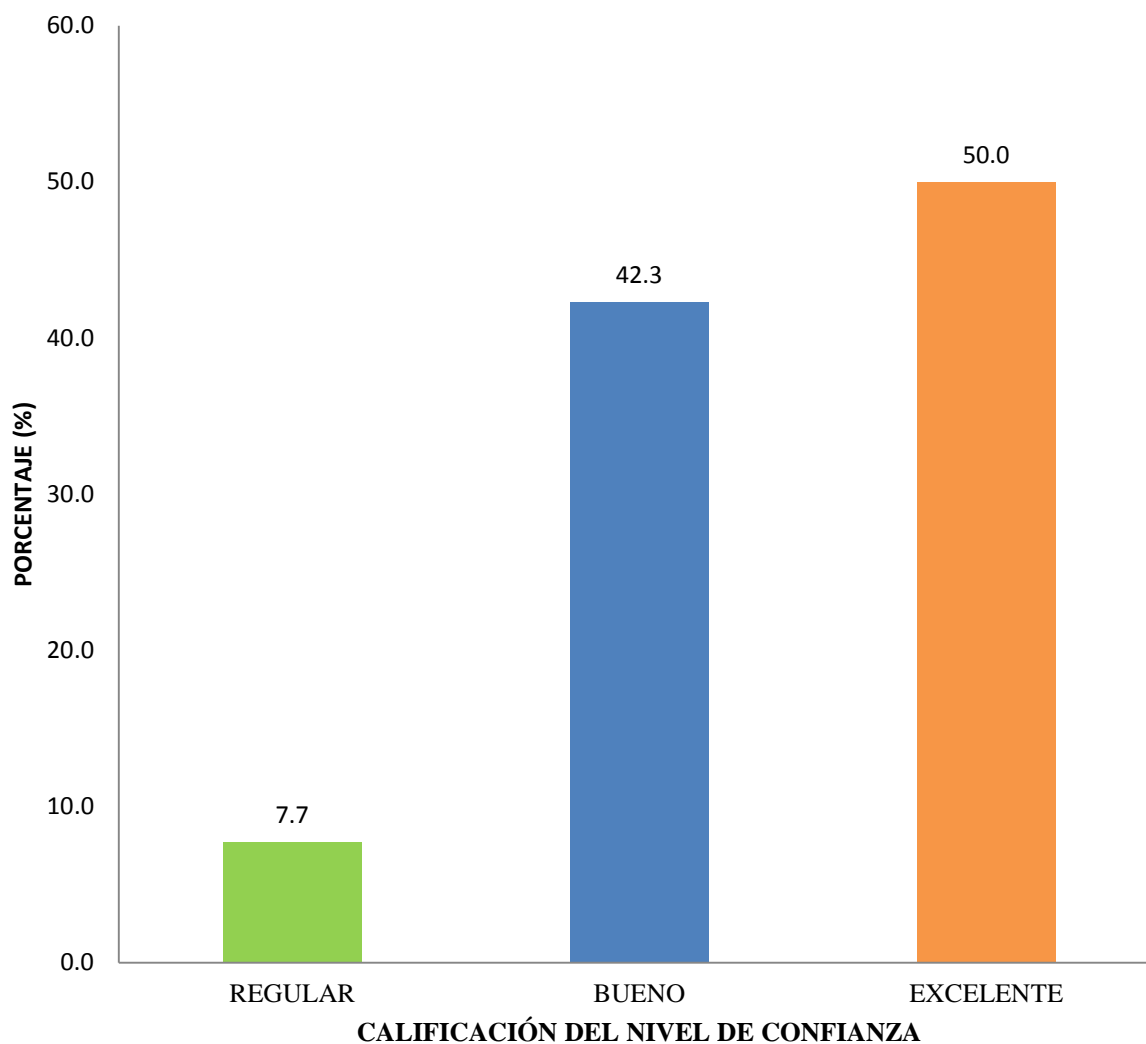
Dentro del desarrollo organizacional se ha considerado los siguientes indicadores: la eficacia, la construcción de equipos de trabajo, valores institucionales y la retroalimentación.



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

**Figura 14. Desarrollo de sus capacidades dentro de su puesto actual**

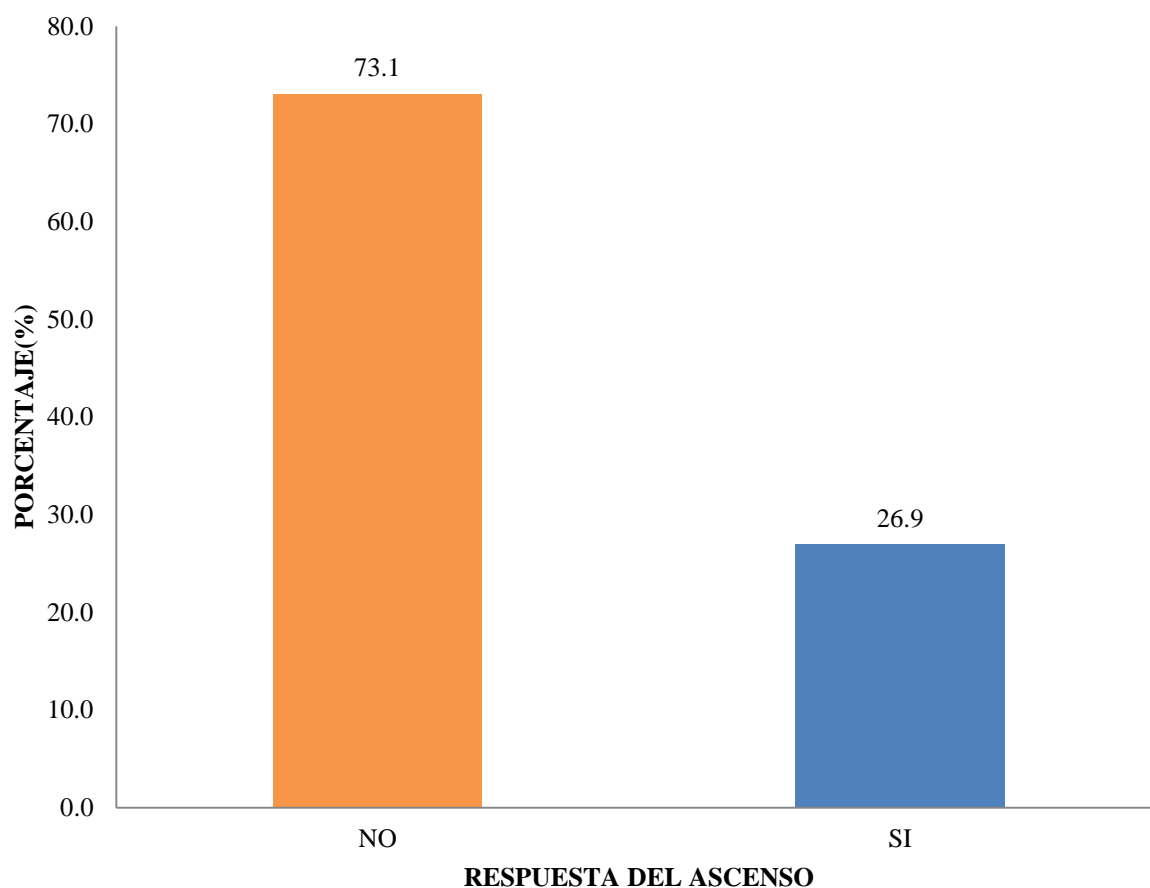
En la figura 14, del total de colaboradores el 50% considera que tiene sus capacidades desarrolladas en su puesto actual, el 34.6% considera que tienes sus capacidades muy desarrolladas, mientras que el 15.4% considera que tiene sus capacidades medianamente desarrollado.



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

**Figura 15. Autovaloración del nivel de confianza de su superior.**

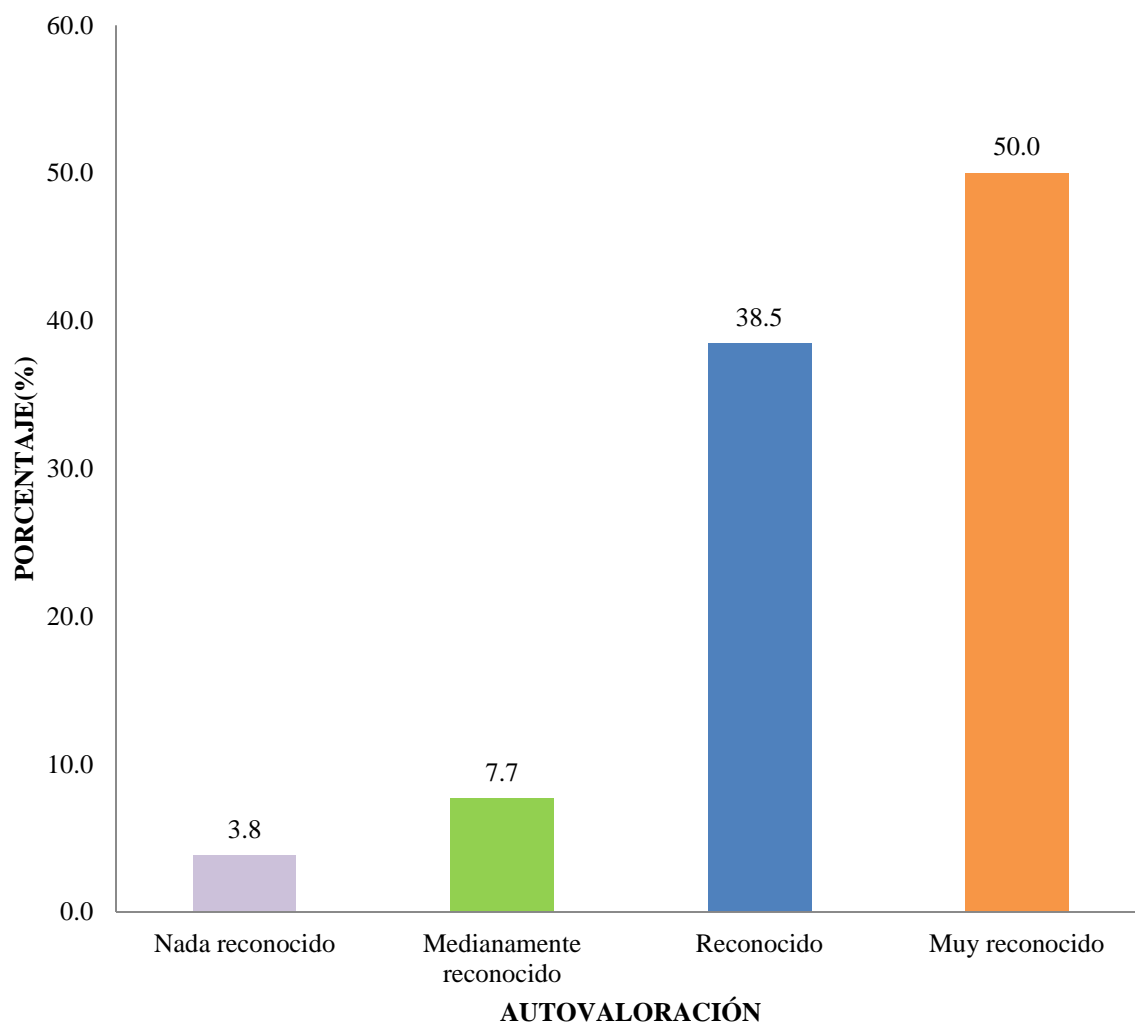
En la figura 15, del total de colaboradores el 50% de los colaboradores manifiesta que su autovaloración con respecto a la confianza que le brinda su superior es excelente, lo cual nos indica ante cualquier situación laboral el colaborador tiene esa libertad de comunicarle, mientras que el 42.3% lo califica de bueno y el 7.7% de regular respectivamente.



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

Figura 16. Ascenso de los colaboradores durante los últimos 6 meses.

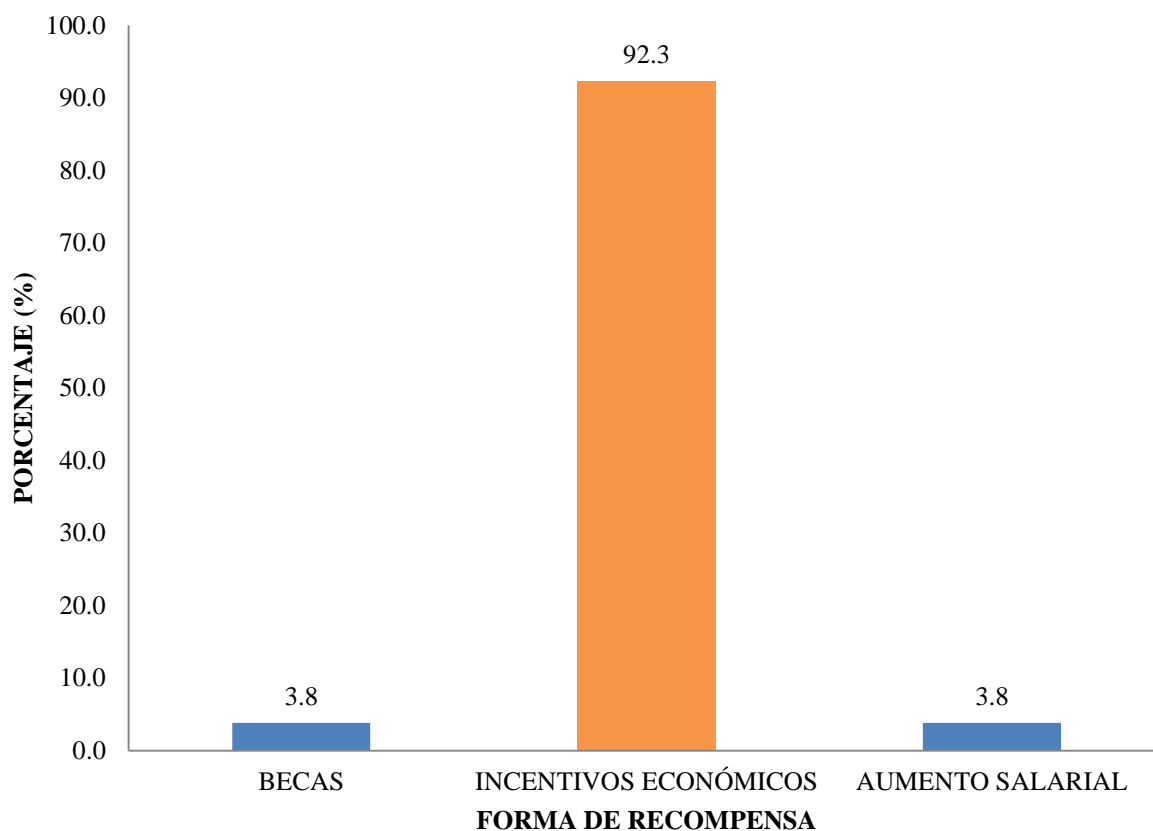
En la figura 16, del total de colaboradores el 73.1% no ascendió de su puesto actual en los últimos seis meses, es decir conserva su mismo cargo, solo el 26,9% ascendió en su cargo actual en los últimos seis meses, de acuerdo al programa de línea de carrera que existe en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María durante el semestre agosto del año 2017.



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

Figura 17. Reconocimiento por parte del BCP al trabajo del colaborador.

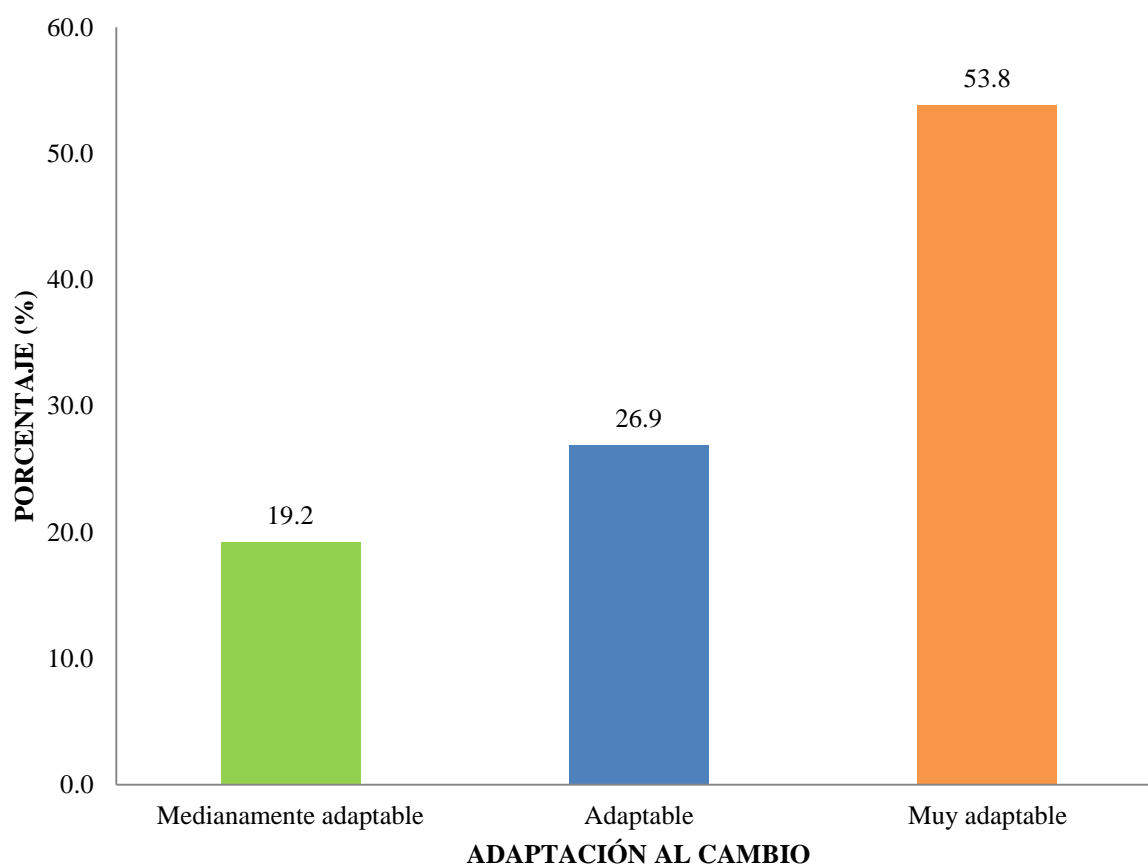
En la figura 17, del total de colaboradores el 50% se siente muy reconocido por el banco, en cuanto a la labor que viene desarrollando dentro del mismo, el 38.5% reconocido, el 7.8% medianamente reconocido, el 3.8% sienten que su labor en el banco, es nada reconocido.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 18. Forma de recompensa al colaborador.**

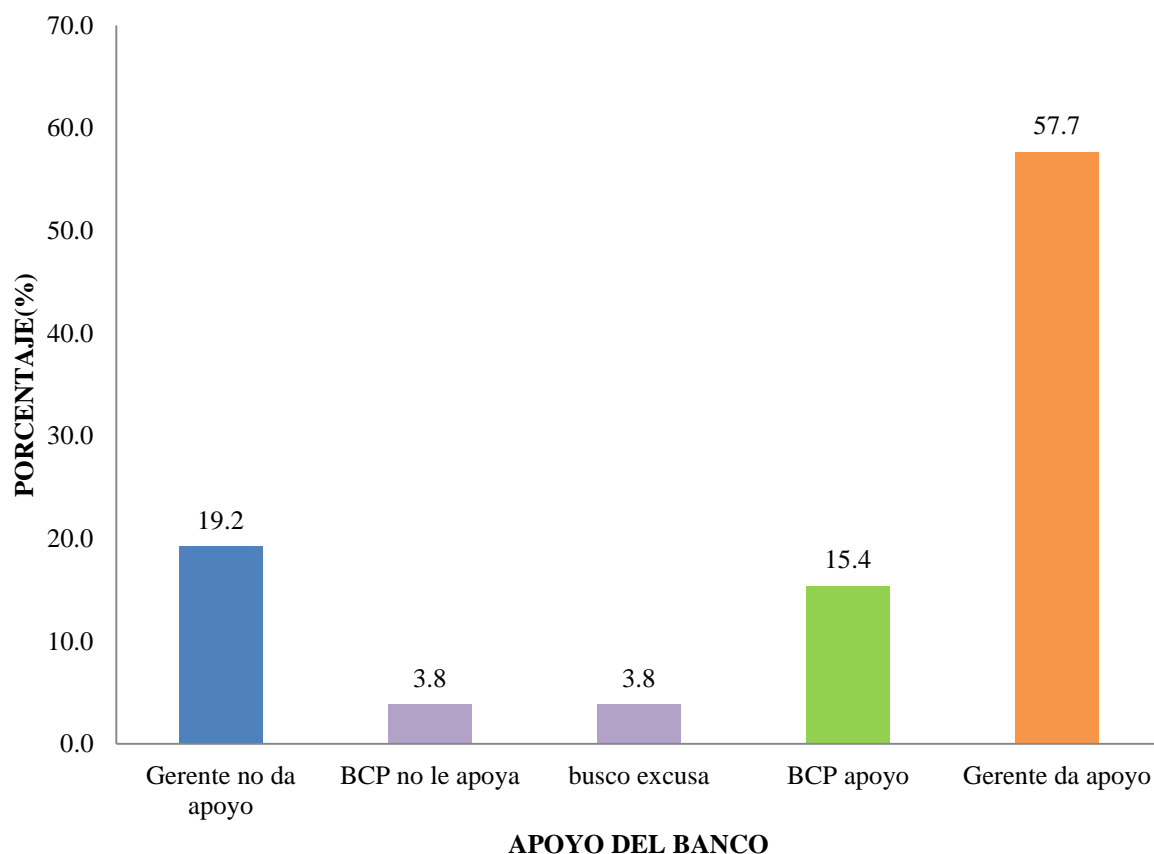
En la figura 18, del total de colaboradores el 92.3% manifiesta que la forma como recompensa el banco es a través de los incentivos económicos, mientras que un 3.8% a través de becas y un aumento salarial respectivamente.



**Fuente: Encuesta Diciembre, 2017**

**Figura 19. Adaptación al cambio en el banco, por los colaboradores.**

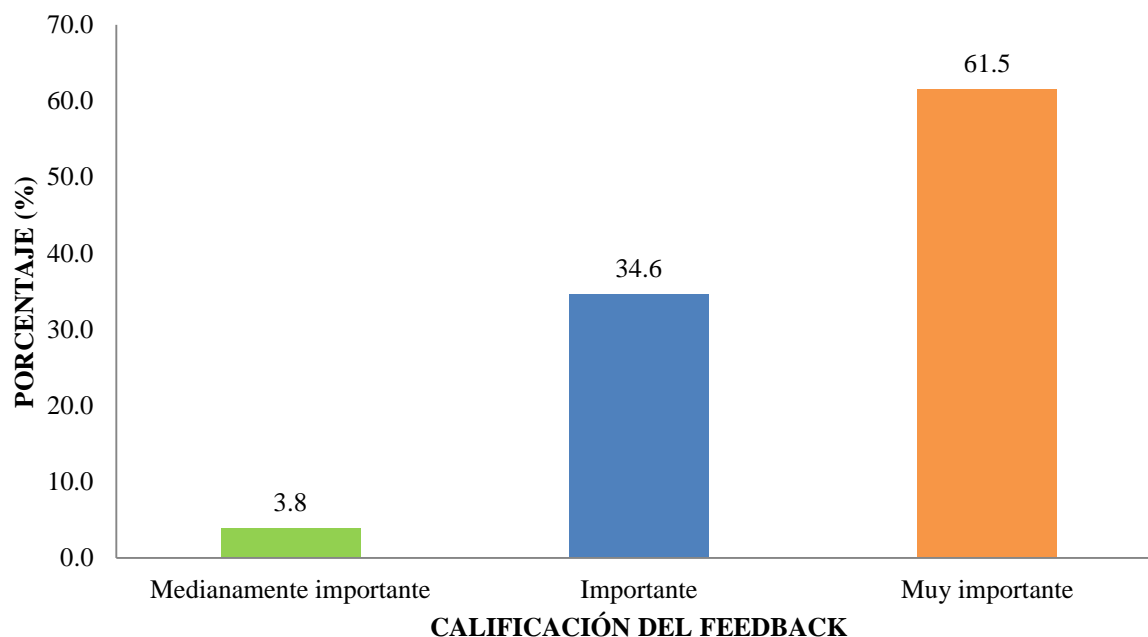
En la figura 19, del total de colaboradores el 53.8% se consideran muy adaptables, a los cambios que puede surgir en el banco con respecto al modelo de negocio tales como el sistema de comisiones en sus pagos, los tipos de productos financieros en condiciones de tasas de interés, monto, plazo, entre otros, el 26.9% consideran que son adaptables, el 19.2% medianamente adaptable a los cambios del banco.



**Fuente:** Encuesta Diciembre, 2017

**Figura 20.** Cuando ocurre un imprevisto como le apoya el banco al colaborador.

En la figura 20, del total de colaboradores el 57.7% considera que al ocurrirle un imprevisto personal, siente el que banco lo apoya a través de la comprensión del gerente de agencia, el 19.2% considera que el gerente no le da apoyo antes situaciones imprevistas que pudiera surgirle al colaborador, el 15.4% considera que el banco lo apoya a través de su inmediato superior, es decir a través de su jefe de operaciones, su subgerente de créditos u otra instancia superior, mientras que el 3.8% siente que el banco no le apoya , el colaborador busca una excusa para atender su imprevisto personal, respectivamente.



Fuente: Encuesta Diciembre, 2017

Figura 21. Autovaloración del FEEDBACK por parte del superior.

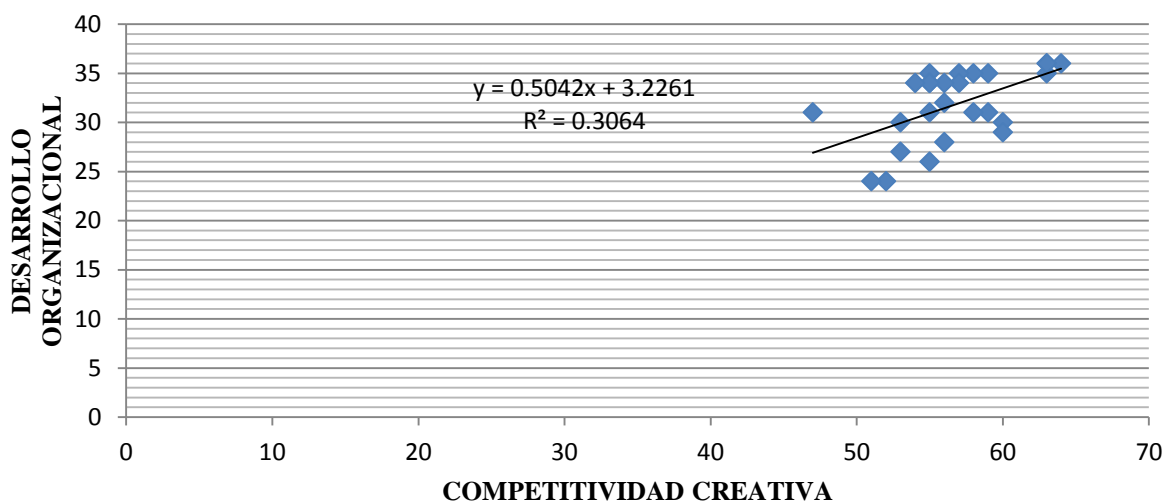
En la figura 21, el 61.5% califica de muy importante la retroalimentación que su superior le brinda en el trabajo, el 34.6% califica de importante, mientras que un 3.8% califica de medianamente importante.

#### **4.3 INFLUENCIA DE LA COMPETITIVIDAD CREATIVA DE LOS COLABORADORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO, AGENCIA TINGO MARÍA.**

Al explorar la correlación entre las variables competitividad creativa de los colaboradores del área comercial y el desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María se halló que existe una correlación altamente significativa, puesto

que la probabilidad ( $p < 0,0001$ ) es inferior al máximo aceptable de  $p < 0,050$ . Describiéndose que cuanto mejor es la competitividad creativa de los colaboradores el desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María, también tendrá una tendencia a mejorar exponencialmente conforme se puede observar en el diagrama de dispersión respectiva (Figura 1).

Por otro lado, de acuerdo al coeficiente de determinación calculado ( $R^2 = 0,3064$ ), encontramos que la variación del desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Tingo María está explicada hasta un máximo de 30,64% de los cambios por el nivel de competitividad creativa en los colaboradores. Deduciéndose que la cantidad del resto de cambios se deben probablemente a otras variables o indicadores que deberían verificarse con mayor detalle en otros estudios (Figura 1).



Fuente: Encuesta diciembre 2017

Figura 22. Dispersión de puntajes entre las variables competitividad y desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.

### Decisión de la prueba de hipótesis:

Como la razón  $t$  para  $r$  obtenido o calculado es  $= 4,514$  que resulta superior a la razón  $t$  para  $r$  crítica o tabular que apenas es  $\pm 2,021$  para un nivel de significancia o  $\alpha = \pm 0,05$ .

Se confirma la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de que la competitividad creativa de los colaboradores influye significativamente el desarrollo organizacional en del Banco de Crédito, agencia Tingo María.

#### 4.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

##### Prueba de distribución de datos

Antes de realizar la prueba de hipótesis, se realizó el análisis de distribución de datos para las variables competitividad creativa (CC) y desarrollo organizacional (DO) ( $n=26$ ), cuyos resultados en la prueba Shapiro-Wilk (W) indican una distribución homogénea de datos ( $W= 0,967$ ; sig.  $0,560$ ) en la variable competitividad creativa, ( $W= 0,915$ ; sig.  $0,34$ ) en la variable desarrollo organizacional (Tabla N°5).

**Tabla 5. Pruebas de normalidad**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competitividad creativa	.967	26	.560
Desarrollo organizacional	.915	26	.034

Fuente: Encuesta diciembre 2017

##### Para evaluar la relación entre competitividad creativa y desarrollo organizacional.

Con el objetivo de conocer la relación entre competitividad creativa y el desarrollo organizacional se aplicó la prueba de correlación paramétrica de Pearson, cuyos resultados indican que no existe una relación significativa para  $p>0,166$  (Tabla 6).

**Tabla 6. Correlaciones**

		CC	DO
CC	Correlación de Pearson	1	.280
	Sig. (bilateral)		.166
	N	26	26
DO	Correlación de Pearson	.280	1
	Sig. (bilateral)	.166	
	N	26	26

Fuente: Encuesta diciembre 2017

Por otro lado, de acuerdo al coeficiente de determinación calculado ( $R^2 = 0,280$ ), encontramos que la variación del desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Tingo María está explicada hasta un máximo de 28,0% de los cambios por el nivel de competitividad creativa en los colaboradores. Deduciéndose que la cantidad del resto de cambios se deben probablemente a otras variables o indicadores que deberían verificarse con mayor detalle en otros estudios (Tabla 6).

Como observa en la figura 21, el 30.64% de los cambios en el DO de los colaboradores del BCP se debe a la CC de los colaboradores del BCP. ( $R^2 0.3064$ ). Cuya tendencia indica que aun incremento la competitividad creativa hay un aumento en el desarrollo organizacional.

Los cálculos obtenidos aplicando la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson es el siguiente:

$$r = \frac{\sum_i(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i(x_i - \bar{x})^2 \sum_i(y_i - \bar{y})^2}}$$

$$r = \frac{170,1426}{\sqrt{(0,018)(-0,060)}} = 0.0785$$

Grado de libertad:  $gl = n - 2$

$gl = 26 - 2 = 24$  Si  $r_C \leq r_T$  Se rechaza  $H_0$

Evaluación de la significancia de correlación según la razón “t” para “r”:

Significancia del coeficiente de correlación:

Si  $r_C \geq r_T$  Se acepta  $H_1$

Se rechaza la hipótesis alterna de que la competitividad creativa de los colaboradores influye significativamente en el desarrollo organización del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.

En razón de que solo el 3.4% de la influencia en el desarrollo organizacional se debe a la competitividad creativa, asumiendo que el 96.6% de los cambios del Desarrollo Organizacional se deben a otros factores.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN**

Los objetivos fueron determinar la influencia de la competitividad creativa en el desarrollo organizacional, jerarquizar sus indicadores y establecer diferencias entre el género de los colaboradores según las respuestas más ventajosas en confianza y reconocimiento con el jefe, y en la adaptación al trabajo en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María. Encontramos que la competitividad creativa de los colaboradores influye significativamente en el desarrollo organizacional, pero explicando solamente hasta la tercera parte del total de indicadores del desarrollo organizacional (30,64%). Entonces, teóricamente se debe a que los indicadores estudiadas no son suficientes y en futuras investigaciones deben tomarse en cuenta sobre la orientación sistémica, la actuación del líder como agente de cambio, la formación de equipos, la retroalimentación y el aprendizaje experiencial (Gaynor, 2002). Aunque, como sostiene Porter (1991), el grado de vinculación es variable y menos intenso y es natural que en la empresa estudiada, existan puntos débiles y fuertes que cambiarían con el tiempo, y que más bien dependen del desempeño interno (Solleiro y Castañón, 2005).

Por ejemplo, lograr las competencias competitivas en actitudes y valores es complejo, porque para lograr los objetivos empresariales requieren que el personal demuestre compromiso e identificación, orientación e interés y buen comportamiento hacia las necesidades y prioridades de la empresa (OEI, 2000; PUCC, 2009). Necesitándose

adicionalmente la competitividad y creatividad, donde el punto de partida es la motivación (factor más importante), que la planificación estratégica y la competitividad en recursos humanos del sector comercio son imprescindibles (Mora, Vera y Melgarejo; 2015), y que el capital intelectual y su relación con la capacidad de innovación y evaluación competitiva fortalecen el desempeño colectivo (Solleiro y Castañón, 2005).

Pero se sabe que en muchas empresas aún existen prácticas inadecuadas de gestión de los recursos humanos, donde se aplastan la motivación intrínseca de sus empleados, que bloquean el deseo de hacer algo con pasión e interés, y que los empresarios en su búsqueda de una mayor productividad, eficiencia y control acaban bloqueando la creatividad de sus colaboradores, por ello resulta necesario que los directivos cambien radicalmente en su manera de pensar (Lefcovich, 2005).

Al respecto existen antecedentes donde señalan que la mejora de la competitividad en empresa de servicios de Lima (Solari, 2013) es la innovación como fuente de singular competitividad, porque con esto se consiguen mayores y mejores resultados, se aumenta la motivación, se obtienen mejores recompensas y reconocimientos.

Sobre el sistema de comunicación, expresada como la forma de mantener las relaciones interpersonales y el grado de confianza con el jefe inmediato como indicadores de la competitividad creativa y el talento del colaborador que tuvieron mayor influencia en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María; además de las deficiencias del personal para la concertación y solución de conflictos durante las ventas. Existen similitud de argumentos cuando se refieren a la inteligencia de negocios igualmente

Sánchez (2004), en estrategias competitivas para el mercado farmacéutico en Lima, menciona que el secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades y uno de los dos pilares a las que debe prestarse especial atención es el recurso humano; recomendándose fomentar el trabajo en equipo, la cultura de calidad, estimular el servicio eficiente y eficaz e identificar las habilidades de los empleados.

Por otro lado frente al sistema de comunicación en empresas de electrodomésticos de El Salvador donde el 85,3% de trabajadores percibían buena comunicación con sus jefes (Merino, Maniaga y Quevedo; 2009) en Tingo María la comunicación democrática u horizontal fue para el 76,9% pero la valoración como buena y excelente comunicación es solo para el 76,9%, existiendo una variación porcentual de 23,1% en el primer caso y una ,disminución de -7,7% en el segundo caso; sin embargo, apenas el 9% afirmaron estar motivados adecuadamente en El Salvador mientras que en Tingo María es del 50,0% quienes respondieron estar reconocidos adecuadamente por la empresa.

La característica que diferencia en los colaboradores del área comercial del Banco de Crédito, agencia Tingo María, es que la mayoría de ellos no están en cambio constante ( $\leq 6$  años de servicios: 50,0%) y la visión de la empresa es que el grupo minoritario 23,08% de los trabajadores ( $\leq 1$  años de servicios). Mientras que en un estudio anterior y en una muestra inferior al presente estudio ( $n=32$  versus  $n=42$ ) pero similar en nivel e instrumento de recolección, se encontró que el 61,4% percibían buena comunicación, aunque la comunicación horizontal o democrática fue apenas para un 16,9%, por eso el 66,7% consideraba que hace falta un buen sistema de comunicación interna (Gómez y Raymundo, 2005).

## CONCLUSIÓN

1. La competitividad creativa de los colaboradores del área comercial influye en el desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú agencia Tingo María. Es decir, cuando mejor es la competitividad creativa en los colaboradores, el desarrollo organizacional tiende a mejorar. Sin embargo, solo por la competitividad creativa de los colaboradores, el desarrollo organizacional está siendo explicada apenas hasta un 28% de su variación, mientras que el (62%) probablemente se debe a otras variables.
2. Los indicadores de competitividad creativa que tienen mayor influencia en el desarrollo organización son: El **conocimiento** de las funciones (65.4%), siendo su competencia predominante **el trato a los clientes** (80,8%).
3. Según el género y comparando entre la categoría de respuesta en los cuestionarios (excelente, muy buena o similares) las colaboradoras mujeres fueron las mejores beneficiadas con incentivos laborales (incentivos económicos, 94.74%) frente a los varones con un 85.71% que también recibe algún incentivo económico monetario, el 71.4% de los varones expresan que la confianza con los jefes es excelente, frente a 52.6% de las mujeres que expresan que es buena la confianza; el 71.4% de varones llegan a concretar una venta en 1 día, mientras que el 63% de las mujeres también lo hace en un día; el 85.7% de los varones consideran que fueron muy reconocidos por sus jefes, lo que no ocurre con las mujeres donde el 47.4% consideran que fueron solamente reconocidos por su empresa, asimismo tanto varones(57.1%) como mujeres(52.6%) se consideran muy adaptados .

## RECOMENDACIONES

1. En relación a la competitividad creativa, la administración de agencia Tingo María a través de su líder debe solicitar al área de investigación y desarrollo de la Oficina Principal, estudios más completos sobre las variables que explican el desarrollo organizacional, que deben estar contemplados en el plan estratégico de agencia (2018), para que sean ejecutados el año 2019.
2. El Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María, a través de directivas debe seguir manteniendo el liderazgo en el trato a los clientes, para los cuales debe implementar y mejorar la productividad del personal, tales como incentivos monetarios y psicosociales.
3. Que los estudiantes de ciencias administrativas realicen nuevos estudios incluyendo los ocho elementos del desarrollo organizacional, que incluyen los siguientes aspectos: la orientación sistémica, la actuación del líder como agente de cambio, la formación de equipos, la retroalimentación y el aprendizaje experiencial.

## BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Jiménez, Soledad. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú.*
- Bee, H. y Mitchell, S. (1990). *El desarrollo de la persona.* México, D.F.: Harla.
- Ferraro, Ricardo A. (2005). *Educados para competir. Los argentinos frente a mitos y realidades del siglo XXI.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Gaynor, Eric. (2003). *Cambio y desarrollo organizacional.* Buenos Aires: DO Argentina.
- Gómez Cabrera, Laura L. y Raymundo Linares, C.C. (2005). *Elaboración de un sistema de comunicación interna para el mejoramiento de la cultura corporativa de las pequeñas empresas dedicadas al comercio y distribución de electrodomésticos afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. (Tesis de licenciatura). Universidad Francisco Gavidia, Santa Ana, El Salvador.*
- Kaplan, R. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* Barcelona: Planeta de Agostini.
- Lefcovich, Mauricio. (1 de agosto de 2005). *Creatividad e innovación para empresas competitivas. Lean Management TQM y Costos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/creatividad-innovacion-empresas-competitivas/>*

- López, Garay. Gabriela (2016). *Las competencias creativas en el desarrollo organizacional. Caso: Empresas distribuidoras de electrodomésticos en la ciudad de Tingo María. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Agraria de la Selva. (UNAS) Huánuco, Perú.*
- Martín, M. (2002). Meta-theoretical controversies in studying organizational culture. En: Tsoukas, H. y Knudsen, C. (Eds.). *Organizational theory as science: Prospects and limitations (pp. 95-99). Londres: Oxford University Press.*
- Merino Osorio, Estely C., Maniaga Magaña, Y.B. y Quevedo Madrid, G.M. (2009). *Diagnóstico y propuesta de soluciones para mejorar la gestión administrativa de las pequeñas empresas del sector comercio “venta de electrodomésticos y muebles” en los departamentos de La Paz, Usulután y San Vicente. (Tesis de licenciatura). Universidad Dr. José Matías Delgado, Cuscatlán, El Salvador.*
- Mora Riapira, E.H., Vera Colina, M.A. y Melgarejo Molina, Z.A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31 (1), 79–87.*
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (6 de mayo de 2009). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Madrid. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop0>*
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: Editorial PPU.*

- Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCh). *Competencias laborales blandas. Santiago de Chile: Fundación Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica.*
- Porter, M. (1992). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 95–117.
- Porter, Michael E. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. En: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva (pp. 69-78). México: Compañía Continental.*
- Rodríguez Cabanillas, Keller G. y Mendoza Peña, A.L. (2011). *Análisis, diseño e implementación de una solución de inteligencia de negocios para el área de compras y ventas de una empresa comercializadora de electrodomésticos. (Tesis de ingeniería). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.*
- Sánchez Castaños, Leopoldo A. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano. Caso de la empresa alfa. Trabajo de investigación de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.*
- Sánchez, J., Osorio, J. y Baena, E. (2007). *Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. Scientia et Technica*, 8 (34), 321–324.
- Schein, E.H. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés*
- Secretaría de Economía de México (SEM). (2013). *Industria de electrodomésticos. México D.F.: Pro México Inversión y Comercio, Unidad de Inteligencia de Negocios.*

- Solari Zapata, Luis Alberto. (2013). *Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la Innovación de procesos en sus operaciones. Estudio de caso. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.*
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. Technovation, 45 (1), 1059–1070.*
- Vera-Colina, M. y Mora-Riapira, E. (2011). *Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. Tendencias, 12 (1), 213–226.*
- Vélez, D., Holguín, H., de la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundes Internacional.*
- Wendell, F. y Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional. México: Prentice–Hall Hispanoamericana.*

**ANEXOS**

**ANEXO 1: Cuestionario de encuesta anónima sobre competencias creativas en colaboradores del área comercial y desarrollo organizacional en el banco de crédito del Perú, agencia Tingo María**



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO ANÓNIMO**

*Estimado (a), colaborador del BCP, buen día, agradeceremos su amable colaboración, así como su tiempo, respondiendo con sinceridad las siguientes opciones de este cuestionario de preguntas. El objetivo de la encuesta es identificar, la competitividad creativa y el desarrollo organizacional, en los colaboradores del BCP, en la ciudad de Tingo María.*

1. **En cuanto a la normativa, catálogo de productos, reglamentos, directivas, etc ¿Cuál es su autovaloración, en cuanto a su conocimiento en la práctica?:**

a. Nada preparado(a)	d. Preparado(a)
b. Poco preparado(a)	e. Muy preparado(a)
c. Medianamente preparado(a)	
2. **En cuanto al trabajo en equipo y colaboración en el BCP ¿Cuál es su autovaloración, ?:**

1. Pésimo	4. Bueno
2. Mala	5. Excelente
3. Regular	
3. **¿La retroalimentación que recibe con su jefe o supervisor como lo auto valora?**

a. Muy poco importante	d. Importante
b. Poco importante	e. Muy importante
c. Medianamente importante	
4. **¿Cuál es su autovaloración en la comunicación oral y escrita?**

1. Pésimo	4. Bueno
2. Mala	5. Excelente.
3. Regular	
5. **Con que frecuencia utiliza el correo institucional para realizar actividades tales como: comunicados, descargos, permisos, descansos, etc**  
a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Quincenal e) Mensual f) No uso
6. **En una escala de uno al cinco (donde 1 es nada organizado y 5 muy organizado). ¿Cómo calificaría su organización en el trabajo?**

a) Nada organizado(a)	d. Organizado (a)
b) Poco organizado (a)	e. Muy organizado (a)
c) Medianamente organizado (a)	
7. **¿Cómo califica el nivel de confianza que su superior le brinda?**

a. Pésima	d. Bueno
b. Mala	e. Excelente
c. Regular	
8. **¿En una situación de trabajo, por ejemplo: después de atender mal al cliente “x” por un error involuntario, o no saber el procedimiento normativo, recibir una llamada de atención ¿Cómo califica el nivel de disposición a aprender?**

a. Muy poco importante	d. Importante
b. Poco importante	e. Muy importante
c. Medianamente importante	
9. **Durante su trabajo. ¿En cuánto tiempo realiza una venta, desde la presentación de sus documentos del cliente, hasta la entrega del servicio (préstamo, tarjeta de crédito, etc)?**

a. 1 día	d. 4 días
b. 2 días	e. 5 días
c. 3 días	f. 6 a más

- 10. Cuando se presentan inconvenientes durante su trabajo ¿Cómo resuelve el conflicto?**
- Con la ayuda de mis compañeros
  - Con la orientación de mi líder
  - Busco la manera de resolver el problema y darle solución
  - Otra forma: \_\_\_\_\_
- 11. En su puesto actual ¿Puede desarrollarse, al máximo sus capacidades? ¿De qué manera...? En una escala del 1 al 5 cómo calificaría ¿Dónde, 1 es nada desarrollado y 5 muy desarrollado?**
- Capacidades nada desarrollado
  - Capacidades poco desarrollado
  - Capacidades medianamente desarrollado
  - Capacidades desarrolladas
  - Capacidades muy desarrolladas
- 12. Sobre el conocimiento de sus funciones. En una escala de 1 a 5 (1 = nada preparado, 5= muy preparado). ¿Cuál es su autovaloración?**
- Nada preparado(a)
  - Poco preparado(a)
  - Medianamente preparado(a)
  - Preparado(a)
  - Muy preparado(a)
- 13. Sobre como absolver preguntas de los clientes. En una escala de 1 a 5 (1 = nada preparado, 5= muy preparado). ¿Cuál es su autovaloración?**
- Nada preparado(a)
  - Poco preparado(a)
  - Medianamente preparado(a)
  - Preparado(a)
  - Muy preparado(a)
- 14. Si el cliente, al momento de realizar un crédito personal, crédito para negocio, empresa, no se siente satisfecho con el servicio: (tasas elevadas, funcionario no muestra empatía, compra de deuda de otra institución). ¿Usted siente, igual impotencia que el cliente?.....es la única pregunta que puede marcar 2 ítem**
- Ayudo a solucionar el problema.
  - Derivo a otra área.
  - Derivo con el supervisor de área.
  - No brinda información
  - No da ninguna solución
  - No es asunto mío
  - Que se vaya a la competencia
  - Hay diferencias personales con el compañero de trabajo.
  - Finalmente, que se quede en el BCP, porque es cliente
- 15. Durante los últimos 6 meses, cuantas veces llegó a su objetivo (meta) en ventas:**
- 100%
  - 75%
  - 50%
  - 25%
- 16. Durante los últimos 6 meses ascendió de puesto.**
- SI: Área en la que trabajaba; \_\_\_\_\_ Área Actual: \_\_\_\_\_
  - NO
- 17. En el Banco de Crédito del Perú, ¿se reconocen la labor que se hace? - en una escala del 1 al 5, donde 1 = nada reconocido y 5= muy reconocido ¿cuál sería su valoración?**
- Nada reconocido(a)
  - Poco reconocido(a)
  - Medianamente reconocido(a)
  - Reconocido(a)
  - Muy reconocido(a)
- 18. Frente a su productividad, como colaborador ¿cuál es la forma de recompensa?**
- Incentivos económicos (bonos, premios, viajes)
  - Aumento salarial
  - Capacitación en el área.
  - Becas para cursos en Universidades, Institutos.

19. ¿Te adaptas con facilidad a los cambios que pueden surgir en el BCP? En una escala del 1 al 5, donde 1= nada adaptable y 5= muy adaptable, ¿cuál es tu valoración?

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| a. Nada adaptable         | d. Adaptable     |
| b. Poco adaptable         | e. Muy adaptable |
| c. Medianamente adaptable |                  |

20. Al momento de ocurrirle un asunto imprevisto, personal.....

- Siente que el BCP le apoya
- Siente que el BCP no le apoya
- Busca alguna excusa para salir del trabajo y solucionarlo
- El jefe (Gerente, inmediato) me da confianza y acceso para solucionar
- El jefe (Gerente, inmediato) no me da confianza y acceso para solucionar.
- Mis compañeros de trabajo me cubren el puesto de trabajo
- Busco excusas, a que un cliente, necesita darle solución a un problema.

DATOS DEL ENCUESTADO			
<b>Sexo:</b>	a) Masculino		b) Femenino
<b>Edad:</b>	a) 18 – 22 años		b) 23 – 40 años
	b) 41 – 60 años		
<b>Tiempo de Servicio:</b> ____ meses ____ años	<b>Experiencia laboral:</b> a) BCP primera experiencia b) Otra institución financiera		<b>Procedencia:</b> a) Tingo María b).Otro lugar: _____
<b>Estado civil</b>	a) Soltero	b)Conviviente	c) Casado
	d) Viudo		
<b>Grado de Instrucción</b>	a) Secundaria Completa		b) Técnico Completo
	c) Universitaria completa		D) Técnico Incompleto
	e) Universitaria incompleta		f) maestría y/o doctorado
<b>Nivel de ingresos</b>	a) 500 - 1000	b) 1001- 2000	c) 2001-3000
	d) 3001-4000	e) 4001- 5000	f) 5001 a más
<b>Área que labora</b>	a) Créditos	b)Operaciones	c) Otra área
" Muchas gracias por su valioso tiempo"			

**ANEXO 2**  
**BASE DE DATOS**

	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14A	P14B	P15	P16	P17
1	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	5,00	9,00	6,00	4,00	2,00	4,00
2	4,00	4,00	3,00	6,00	4,00	4,00	5,00	6,00	2,00	3,00	5,00	4,00	6,00	9,00	2,00	1,00	4,00
3	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	9,00	1,00	4,00	2,00	5,00
4	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	8,00	4,00	1,00	4,00
5	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	9,00	1,00	4,00	1,00	5,00
6	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	6,00	1,00	4,00	2,00	5,00
7	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00	5,00	5,00	6,00	1,00	4,00	1,00	5,00
8	4,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	9,00	1,00	4,00	1,00	3,00
9	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	5,00	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	3,00	9,00	7,00	4,00	1,00	4,00
10	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	9,00	7,00	4,00	1,00	3,00
11	4,00	4,00	3,00	6,00	3,00	4,00	3,00	6,00	2,00	3,00	3,00	2,00	9,00	6,00	4,00	1,00	1,00
12	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	9,00	1,00	4,00	1,00	5,00
13	4,00	5,00	5,00	1,00	4,00	5,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	5,00	9,00	6,00	4,00	1,00	5,00
14	4,00	5,00	4,00	6,00	4,00	4,00	5,00	6,00	2,00	4,00	4,00	5,00	7,00	1,00	4,00	1,00	5,00
15	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	4,00	6,00	2,00	4,00	3,00	3,00	9,00	2,00	4,00	2,00	5,00
16	5,00	5,00	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00	6,00	2,00	5,00	4,00	4,00	9,00	1,00	4,00	1,00	4,00
17	5,00	4,00	3,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	9,00	7,00	2,00	2,00	5,00
18	4,00	5,00	3,00	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	9,00	6,00	4,00	2,00	5,00
19	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	6,00	4,00	4,00	5,00	5,00	9,00	1,00	4,00	1,00	5,00
20	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	3,00	5,00	6,00	3,00	3,00	4,00	5,00	9,00	1,00	4,00	1,00	4,00
21	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00	5,00	5,00	9,00	1,00	4,00	1,00	5,00
22	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	9,00	6,00	3,00	1,00	4,00
23	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,00	5,00	4,00	5,00	9,00	1,00	4,00	2,00	4,00
24	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,00	4,00	3,00	4,00	9,00	1,00	4,00	1,00	4,00
25	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,00	4,00	4,00	4,00	9,00	6,00	4,00	1,00	4,00
26	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	9,00	6,00	4,00	1,00	5,00

## ANEXO 3

**RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO AUTOMÁTICO DE DATOS EN  
PROGRAMA SPSS**

**Estadísticos de grupo**

	SEXO	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
CC	MASCULINO	7	57,5714	2,87849	1,08797
	FEMENINO	19	56,3684	4,41224	1,01224

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Se han asumido varianzas iguales	1,649	,211	,666	24	,512	1,20301	1,80534	-2,52303	4,92904
CC No se han asumido varianzas iguales			,810	16,710	,430	1,20301	1,48603	-1,93640	4,34242

**ANEXO 04**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el grado de influencia y diferencias de competitividad creativa de los colaboradores del área comercial en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito, agencia Tingo María?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la influencia y diferencias de competitividad creativa de los colaboradores del área comercial en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito, agencia Tingo María</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p><b>La competitividad creativa de los colaboradores del área comercial influye significativamente</b> en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito, agencia Tingo María y difiere según el género.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Competitividad creativa en colaboradores del área comercial.</p>	<p>Eficiencia y talento</p>	<p>Habilidad. en ventas (duración)</p> <p>Habilidad. para resolver. de conflictos</p> <p>Talento del colaborador.</p> <p>Adaptación al cambio</p> <p>Habilidad para resolución. de interrogantes</p>	<p><b>Tipo de Estudio</b></p> <p>Aplicada descriptivo</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>Experimental de tipo transversal.</p>
<p><b>Problema específico</b></p> <p>¿Cuál es el grado de influencia de la competitividad creativa de los colaboradores del área comercial en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María?</p>	<p><b>Objetivo Específico</b></p> <p>Determinar la influencia de la competitividad creativa de los colaboradores en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.</p>	<p><b>Hipótesis Específica</b></p> <p>La competitividad creativa de los colaboradores del área comercial influye significativamente en el desarrollo organizacional del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desarrollo organizacional en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María</p>	<p>Empatía</p> <p>Comunicación Organizacional</p> <p>Confianza</p> <p>Incentivos Laborales</p>	<p>Respuestas en casos de productos financieros</p> <p>Forma de comunicación</p> <p>Grado de comunicación</p> <p>Grado de confianza</p> <p>Respuestas ante problemas imprevistos</p> <p>Reconocimiento por desempeño Laboral</p> <p>Recompensas</p>	<p><b>Población y Muestra</b></p> <p>Colaboradores del BCP (N=26) agencia Tingo María</p> <p><b>Técnica de Recolección de datos</b></p> <p>Se aplicó un Cuestionario</p> <p>Informe final de tesis.</p>
<p>¿Existe diferencias de competitividad creativa según el género de los colaboradores del área comercial del Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María?.</p>	<p>Determinar las diferencias de competitividad creativa según el género de los colaboradores del área comercial en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María</p>	<p>Existen diferencias de competitividad creativa según el género de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tingo María.</p>				